



# CADERNOS GESTÃO SOCIAL

ISSN: 1982-5447 | v.5 | n.2 | jul./dez. 2014





CADERNOS  
GESTÃO SOCIAL

ISSN: 1982-5447 | v.5 | n.2 | jul./dez. 2014

**Universidade Federal da Bahia**

Reitora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dora Leal Rosa

**Escola de Administração/ UFBA**

Diretor: Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira

**Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS**

Coordenadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fischer

.....

**EQUIPE EDITORIAL**

**Coordenação Editorial**

Airton Cardoso Cançado (UFT)

Ariadne Scalfoni Rigo (UFBA)

**Coordenação Executiva**

Jeová Torres Silva Jr (UFCA)

Paula Chies Schommer (UDESC)

Rodrigo Maurício F. Soares (CIAGS/EA/UFBA)

**Conselho Editorial**

Airton Cardoso Cançado (UFT)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC/MG)

Fernando de Souza Coelho (USP-MG)

Fernando Guilherme Tenório (EBAPE/FGV)

José Roberto Pereira (UFLA)

Ladislau Dowbor (PUC/SP)

Luciano Antônio Prates Junqueira (PUC/SP)

Mário Aquino Alves (FGV-SP)

Paula Chies Schommer (UDESC)

Rosa Maria Fischer (USP)

Rosana de Freitas Boullosa (CIAGS/UFBA)

Rosinha da Silva Machado Carrion (PPGA/UFRGS)

Suely Salgueiro Chacon (UFC/Cariri)

Tânia Fischer (CIAGS/UFBA)

**Comitê Científico de Avaliadores**

Airton Cardoso Cançado (UFT)

Ana Mercedes Sarria Icaza (UFRGS)

Carla Pasa Gomez (UFPE)

Edilson Tavares de Araújo (UFRB)

Eduardo Vivian da Cunha (UFC)

Eloisa Helena de Sousa Cabral (UNA)

Fábio Bittencourt Meira (UFRGS)

Francisco Ricardo Duarte (UNIVASF)

Genauto Carvalho de França Filho (UFBA)

Gildásio Santana Júnior (UESB)

Graziella Maria Comini (USP)

João Luiz Passador (USP)

José Antônio Gomes de Pinho (UFBA)

José Roberto Pereira (UFLA)

Juan Leandro Munt (UNRC-Argentina)

Lamounier Erthal Villela (UFRRJ)

Magnus Luiz Emmendoerfer (UFV)

Marco Antônio Teixeira (EAESP-FGV)

Maria Ceci Misoczky (UFRGS)

Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)

Maria Suzana de Souza Moura (UFBA)

Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça (CEAPG/

EAESP-FGV)

Paula Chies Schommer (UDESC)

Rezilda Rodrigues Oliveira (UFPE)

Rogério Teixeira Masih (UFC)

Rosana de Freitas Boullosa (UFBA)

Rosimeri Carvalho da Silva (UFRGS)

Suely Salgueiro Chacon (UFC)

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias (USP)

Valeria Giannella Alves (UFC)

Washington José de Souza (UFRN)

**Assistência no Open Journal Systems**

Ives Romero Tavares do Nascimento (EA/UFBA)

**Diagramação**

Sandra Regina Rodrigues (UFT)

**Revisão da Língua Portuguesa**

Lucas Pacheco (EA/UFBA)

**Imagem da capa:**

Sandra Regina Rodrigues (UFT)



## SUMÁRIO

<b>Editorial</b>	
<i>Airton Cardoso Cançado (NESol/UFT)</i>	187-188
1 Empreendedorismo social e cooperativismo: A experiência da Cooperativa de Condutores Autônomos de transporte do Recôncavo Meridional <i>Daciane de Oliveira Silva (UFRB), Andréa Oliveira Silva (FAMAM) e Ariane da Silva Rocha (UFRB)</i>	189-202
2 Os Movimentos Sociais de Base no Processo de Desenvolvimento Regional/Local: Estudo Comparativo Entre a APAEB (BA) e a COOPFRUT (PA) <i>Ana Virgínia Pereira dos Santos (FAMAM)</i>	203-219
3 A importância do diagnóstico preliminar para a implantação da Organização do Quadro Social (OQS) nos empreendimentos cooperativistas: O estudo de caso do SICOB COOPEMATA <i>Fabício Henrique de Figueiredo (Sistema OCEMG/MG), Vitória Resende Soares Drumond (UNA/MG), Eloísa Helena de Souza Cabral (UNA-MG)</i>	221-232
4 A organização do quadro social na cooperativa agropecuária de patrocínio: o diálogo com o departamento técnico para efetivação da dupla natureza cooperativa <i>Renata Rauta Petarly (UFT), Nora Beatriz Presno Amodeo (UFV)</i>	233-249
5 Cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte de cargas <i>Ademir Cristofolini - Schmitt e Cristofolini Advogados e Consultores</i>	251-266
6 Percepção dos auditores quanto à adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito de Minas Gerais <i>Mateus Rocha Menezes (UFMG), Jacqueline Veneroso Alves da Cunha (UFMG), Valéria Gama Fully Bressan (Orientadora), Frank Nero Pena Vasconcelos (UFMG)</i>	267-286
7 Os impasses e as potencialidades das práticas autogestionárias das cooperativas de trabalho da Economia Solidária <i>Eliene Gomes dos Anjos (UFRB)</i>	287-305
8 Significados da eficiência em empreendimentos de economia solidária <i>Brendow de Oliveira Fraga (UFV), Alan Ferreira de Freitas (Orientador), Alair Ferreira de Freitas - UFV</i>	307-321
9 Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico local: uma análise na cooperativa de crédito rural de economia solidária - SOLICRED <i>Selomi Bermeguy Porto (UFAM), Marinilde Verçosa Ferreira (UFAM)</i>	323-337
10 Economia Social ou Economia Solidária? Onde estão os fundamentos do movimento cooperativo popular no Brasil <i>Sandra Suely Soares Bergonsi (UFPR), Tania Stoltz (UFPR)</i>	339-356
11 Cooperativismo de transporte no processo de desenvolvimento local: uma avaliação das cooperativas intermunicipais de passageiros do estado de Roraima. <i>Silvia Silvestre dos Santos (UFRR), Elói Martins Senhoras (UFRR)</i>	357-369

RESENHA

O Espírito da Dádiva

*Jeany Castro dos Santos (UFT) e Fernanda Rodrigues da Silva (UFT)*

371-375

POLÍTICA EDITORIAL

Orientações Gerais para Submissão

Normas para Apresentação

Política de Privacidade

377-383

## TABLE OF CONTENTS

Editorial	187-188
<i>Airton Cardoso Cançado (Nesol/UFT)</i>	
1 A social entrepreneurship and cooperativism: the drivers cooperative experience autonomous transports of Southern Reconcavo.	189-202
<i>Daciane de Oliveira Silva (UFRB), Andréa Oliveira Silva (FAMAM) e Ariane da Silva Rocha (UFRB)</i>	
2 Local Social Movements in the local and regional development process: comparative study between the APAEB (Ba) and the COOPFRUT (Pa).	203-219
<i>Ana Virgínia Pereira dos Santos (FAMAM)</i>	
3 The importance of preliminary diagnosis for the implementation of the Membership Organization (MO) in cooperative ventures: the case study of SICOOB Coopemata	221-232
<i>Fabício Henrique de Figueiredo (Sistema OCEMG/MG), Vitória Resende Soares Drumond (UNA/MG), Eloísa Helena de Souza Cabral (UNA-MG)</i>	
4 The Membership Organization in Agricultural Cooperative Sponsorship: dialogue with the technical department to execute the dual cooperative nature	233-249
<i>Renata Rauta Petarly (UFT), Nora Beatriz Presno Amodeo (UFV)</i>	
5 Corporate cooperation in cargo transportation cooperative association	251-266
<i>Ademir Cristofolini - Schmitt e Cristofolini Advogados e Consultores</i>	
6 Perception of auditors regarding the adoption of cooperative governance for credit unions of Minas Gerais	267-286
<i>Mateus Rocha Menezes (UFMG), Jacqueline Veneroso Alves da Cunha (UFMG), Valéria Gama Fully Bressan (Orientadora), Frank Nero Pena Vasconcelos - (UFMG)</i>	
7 The Impasses and Potentialities of the Self-Management Practices of Labor Cooperatives in Solidarity Economy	287-305
<i>Eliene Gomes dos Anjos (UFRB)</i>	
8 The meaning of efficiency in solidary economic enterprises	307-321
<i>Brendow de Oliveira Fraga (UFV), Alan Ferreira de Freitas (Orientador), Alair Ferreira de Freitas (UFV)</i>	
9 Cooperatives and socioeconomic development: an analysis of rural credit cooperative of solidarity economy – Solicred Benjamin Constant/AM	323-337
<i>Selomi Bermeguy Porto (UFAM), Mariniilde Verçosa Ferreira (UFAM)</i>	
10 ESocial Economy or Solidarity Economy? On the foundations of popular cooperative movement in Brazil	339-356
<i>Sandra Suely Soares Bergonsi (UFPR), Tania Stoltz (UFPR)</i>	
11 Cooperatives of long distance passenger transport in Roraima, Brazil	357-369
<i>Silvia Silvestre dos Santos (UFRR), Elói Martins Senhoras (UFRR)</i>	

REVIEW

THE WORLD OF THE GIFT

*Jeany Castro dos Santos (UFT) e Fernanda Rodrigues da Silva (UFT)*

309-313

EDITORIAL POLICY

Submission Guidelines

Appearance Standards

Privacy Policy

377-383

## ÍNDICE

Editorial	187-188
<i>Airton Cardoso Cançado (Nesol/UFT)</i>	
1 <i>Emprendimiento social y cooperativa: los conductores experiencia cooperativa de transportes autónoma del Sur de Reconcavo.</i>	189-202
<i>Daciane de Oliveira Silva (UFRB), Andréa Oliveira Silva (FAMAM) e Ariane da Silva Rocha (UFRB)</i>	
2 <i>La base de los Movimientos Sociales en el Proceso de Desarrollo Regional / Lugar: APAEB Estudio Comparativo (Ba) y el COOPFRUT (Pa)</i>	203-219
<i>Ana Virgínia Pereira dos Santos (FAMAM)</i>	
3 <i>La importancia del diagnóstico preliminar para la aplicación de la Organización de los Cooperados (OC) en empresas cooperativas: el estudio de caso de Sicoob Coopemata</i>	221-232
<i>Fabício Henrique de Figueiredo (Sistema OCEMG/MG), Vitória Resende Soares Drumond (UNA/MG), Eloísa Helena de Souza Cabral (UNA-MG)</i>	
4 <i>La Organización Miembro de la Cooperativa Agrícola Patrocínio: diálogo con el departamento técnico para ejecutar la doble naturaleza cooperativa</i>	233-249
<i>Renata Rauta Petarly (UFT), Nora Beatriz Presno Amodeo (UFV)</i>	
5 <i>La cooperación empresarial en el transporte de carga de cooperación</i>	251-266
<i>Ademir Cristofolini - Schmitt e Cristofolini Advogados e Consultores</i>	
6 <i>Percepción de auditores en relación con la adopción de gobernanza cooperativa de cooperativas de crédito de Minas Gerais</i>	267-286
<i>Mateus Rocha Menezes (UFMG), Jacqueline Veneroso Alves da Cunha (UFMG), Valéria Gama Fully Bressan (Orientadora), Frank Nero Pena Vasconcelos - (UFMG)</i>	
7 <i>Los Impases y las Potencialidades de las Prácticas Autogestionarias de las Cooperativas de Trabajo de la Economía Solidaria</i>	287-305
<i>Eliene Gomes dos Anjos (UFRB)</i>	
8 <i>Significados de la eficiencia en las empresas de economía social</i>	307-321
<i>Brendow de Oliveira Fraga (UFV), Alan Ferreira de Freitas (Orientador), Alair Ferreira de Freitas (UFV)</i>	
9 <i>Cooperativismo y desarrollo socioeconómico: un análisis de la cooperativa de crédito rural economía solidaria - Solicred Benjamin Constant/AM</i>	323-337
<i>Selomi Bermeguy Porto (UFAM), Marinilde Verçosa Ferreira (UFAM)</i>	
10 <i>EEconomia Social ou Economia Solidaria? Sobre los fundamentos de lo movimiento cooperativo popular en el Brasil</i>	339-356
<i>Sandra Suely Soares Bergonsi (UFPR), Tania Stoltz (UFPR)</i>	
11 <i>Cooperativas de transporte de pasajeros de larga distancia en Roraima, Brasil</i>	357-369
<i>Silvia Silvestre dos Santos (UFRR), Elói Martins Senhoras (UFRR)</i>	

RESEÑA

EL ESPÍRITU DE LA DÁDIVA

371-375

*Jeany Castro dos Santos (UFT) e Fernanda Rodrigues da Silva (UFT)*  
*riangela Belfiore Wanderley (PUC-SP) e Patrícia Mendonça (EACH-USP)*

POLÍTICA EDITORIAL

377-383

Instrucciones para el Envío  
Normas para la Presentación  
Política de Privacidad

## Editorial

Este número do Cadernos Gestão Social é dedicado ao III Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo – III EBPC, que aconteceu na Universidade Federal do Tocantins - UFT, Campus de Palmas, em outubro de 2014. O evento foi realizado pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP e pela Rede Brasileira de Pesquisadores em Cooperativismo – RBPC. O evento contou também com a parceria do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e do curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, ambos da UFT. São artigos de diversas regiões do Brasil que representam os recentes avanços sobre cooperativismo no país.

O primeiro texto, “Empreendedorismo social e cooperativismo: a experiência da Cooperativa de Condutores Autônomos de Transporte do Recôncavo Meridional” é de autoria de Ariane da Silva Rocha (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB), Daciane de Oliveira Silva (Faculdade Maria Milza - FAMAM/BA), Andréa de Oliveira Silva (UFRB). O texto busca compreender os impactos do empreendedorismo social na Cooperativa de Condutores Autônomos de Transporte do Recôncavo Meridional – COOTAM.

O texto seguinte, “Os movimentos sociais de base no processo de desenvolvimento regional: estudo comparativo entre a APAEB (BA) e a COOPFRUT (PA)”, é de autoria de Ana Virgínia Pereira dos Santos (FAMAM/BA). O artigo discute a trajetória de duas organizações de forma comparativa, a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira da Bahia (Apaeb), e a Cooperativa Agroindustrial de Trabalhadores e Produtores Rurais de Igarapé-Miri (Coopfrut). O texto demonstra que o capital humano foi fator decisivo na sobrevivência da primeira organização.

Os autores Fabrício Henrique de Figueiredo, Vitória Resende Soares Drumond, ambos vinculados ao Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais - OCEMG e Eloisa Helena de Souza Cabral, vinculada à Universidade Federal de Lavras – UFLA, apresentam o texto “A importância do diagnóstico preliminar para a implantação da Organização do Quadro Social (OQS) nos empreendimentos cooperativistas: O estudo de caso do SICOOB COOPEMATA”. O texto busca compreender a influência do diagnóstico preliminar na implantação do OQS na referida cooperativa.

O texto seguinte também se relaciona com a temática do OQS. Com o título “A organização do quadro social na cooperativa agropecuária de patrocínio: o diálogo com o departamento técnico para efetivação da dupla natureza cooperativa”, o texto é de autoria de Renata Rauta Petarly da Universidade Federal do Tocantins – UFT e Nora Beatriz Presno Amodeo da Universidade Federal de Viçosa - UFV. O artigo discute a forma como a Cooperativa Agropecuária de Patrocínio - COOPA, em Minas Gerais, implanta a Organização do Quadro Social (OQS).

Ademir Cristofolini da Schmitt e Cristofolini Advogados e Consultores, apresenta no texto “Cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte de cargas” uma importante contribuição para a discussão da participação de pessoas jurídicas em organizações cooperativas do ramo transporte.

O texto seguinte, “Percepção dos auditores quanto à adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito de Minas Gerais”, de autoria de Mateus Rocha Menezes (Faculdade Novos

Horizontes), Jacqueline Veneroso Alves da Cunha (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG), Valéria Gama Fully Bressan (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG) e Frank Nero Pena Vasconcelos (da Universidade Federal de São João Del Rey - UFSJ e do Centro de Ensino Superior de Conselheiro Lafaiete - CES-CL), discute o atual tema da governança cooperativa em cooperativas de crédito, por meio da percepção dos auditores.

O texto seguinte, “Os impasses e as potencialidades das práticas autogestionárias das cooperativas de trabalho da economia solidária”, de Eliene Gomes dos Anjos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, inicia a discussão sobre o tema da economia solidária neste número tratando das práticas autogestionárias em cooperativas de trabalho.

Em seguida, o texto “Significados da eficiência em empreendimentos de economia solidária”, de autoria de Brendow de Oliveira Fraga, Alan Ferreira de Freitas, ambos vinculados à UFV e Alair Ferreira de Freitas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, continuam o debate apresentando o significado da eficiência nestes empreendimentos.

Ainda na linha da economia solidária, o artigo “Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico local: uma análise na cooperativa de crédito rural de economia solidária – SOLICRED” de Selomi Bermeguy Porto e Marinilde Verçosa Ferreira do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM e da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, respectivamente, relacionam a economia solidária e o desenvolvimento local, por meio da atuação de uma cooperativa de crédito solidária.

No texto “Economia Social ou Economia Solidária? Onde estão os fundamentos do movimento cooperativo popular no Brasil”, os autores Sandra Suely Soares Bergonsi e Tania Stoltz da Universidade Federal do Paraná – UFPR fazem um resgate da terminologia economia solidária, buscando os fundamentos do movimento cooperativo popular no Brasil.

Finalizando a sessão de artigos, o texto “Cooperativismo de transporte no processo de desenvolvimento local: uma avaliação das cooperativas intermunicipais de passageiros do estado de Roraima” de autoria de Sílvia Silvestre dos Santos e Elói Martins Senhoras da Universidade Federal de Roraima – UFRR, retomam dois temas já tratados, o cooperativismo de transporte e o desenvolvimento local. A discussão se dá acerca das possibilidades desse ramo do cooperativismo para o desenvolvimento local.

Como já vem sendo realizado nos outros números deste periódico, o encerramento se dá com uma resenha. Nesse número, a resenha é da obra “O espírito da dádiva” de J. T. Godbout, uma das referências mundiais em Teoria da Dádiva. A resenha é de autoria de Jeany Castro dos Santos e Fernanda Rodrigues da Silva, ambas da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

Boa Leitura!

***Os Editores.***



**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E  
COOPERATIVISMO: A EXPERIÊNCIA DA  
COOPERATIVA DE CONDUTORES AUTÔNOMOS DE  
TRANSPORTES DO RECÔNCAVO MERIDIONAL.**

**A social entrepreneurship and cooperativism: the  
drivers cooperative experience autonomous  
transports of Southern Reconcavo.**

**Redes de Colaboración Científica: un Análisis de las  
Emprendimiento social y cooperativa: los  
conductores experiencia cooperativa de transportes  
autónoma del Sur de Reconcavo.**

Daciane de Oliveira (UFRB)\*  
Andréa de Oliveira Silva (FAMAM)\*\*  
Ariane da Silva Rocha (UFRB)\*\*\*

\*Professora mestra do curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia(UFRB), atua na área de administração de micros e pequenos empreendimentos principalmente com o foco no empreendedorismo, marketing e logística. E-mail: dacianeoliveira@ufrb.edu.br; Endereço: Rua Mananguape, 155- Residencial Pq das Hortênsias, cs-2A- Conceição 2- Feira de Santana-Ba

\*\*Mestranda em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Faculdade Maria Milza(FAMAM), professora do curso de Administração da Faculdade Maria Milza(FAMAM), instrutora de aprendizagem do Centro de Integração Empresa- Escola (CIEE), atua na área de recursos humanos e empreendedorismo. E-mail: andreaosilva@yahoo.com.br. Endereço: Rua Mananguape, 155- Residencial Pq das Hortênsias, cs-2A- Conceição 2- Feira de Santana-Ba

\*\*\*Graduada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)tem experiência na área administrativa. E-mail: arianegstcoop@hotmail.com. Endereço: Rua H, 402- Bairro: Inocoop Cruz das Almas-BA CEP: 44380-000

## RESUMO

No cenário brasileiro, o empreendedorismo social surge em 1990 impulsionado por investimentos públicos nestes tipos de instituições. O empreendedorismo social é um tipo de empreendedorismo que busca transformar a realidade social para a parcela da população que apresenta dificuldades na geração de renda e outras ques-

tões sociais. O presente trabalho objetiva analisar o empreendedorismo social, a partir das suas vertentes: missão, impacto e inovação social além da sustentabilidade, dentro de uma perspectiva de participação social por meio de um estudo na Cootam. Para atingi-lo, o quadro teórico de referência partiu da análise do empreendedorismo social e empresarial, as vertentes do empreendedorismo social. O embasamento metodológico

partiu de uma pesquisa de caráter qualitativo por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada com o presidente da cooperativa e a dez cooperados escolhidos aleatoriamente. A pesquisa inferiu que encontram-se presentes na cooperativa as vertentes impacto e a missão social. Por outro lado, as vertentes inovação e sustentabilidade ainda precisam ser desenvolvidas. Além disso, foi diagnosticado que a participação social por parte dos cooperados ainda é insuficiente, complexa na consecução de seus objetivos; além de realizarem um estudo instrumental e transdisciplinar, na medida em que a produção, reprodução e difusão de conhecimentos são heterogêneas, mas amplamente acessíveis aos seus integrantes. Em relação ao método, os dados primários foram coletados a partir dos arquivos das diversas edições do Encontro disponíveis no *site* da RGS (<http://www.rgs.wiki.br/>). A análise de redes sociotécnicas foi utilizada como metodologia para realização desta pesquisa. Os *softwares* Excel e ORA foram utilizados como ferramentas para elaboração dos gráficos de análise e cálculo das métricas de redes. Observou-se crescimento no número de instituições participantes e do volume de obras de 2007 a 2010. Quase 40% das obras foram elaboradas a partir da colaboração entre autores advindos de diferentes instituições de ensino superior, o que indica constituição de uma rede efetiva de colaboração entre elas. Da mesma forma, encontrou-se um grupo de quinze autores que exercem papel central na alavancagem das comunidades de autoria, mas que, poucas vezes, aparecem como autores principais, sugerindo que o ENAPEGS é um espaço aberto para que novos pesquisadores sejam primeiros autores de uma diversidade de relatórios de pesquisas.

**Palavras-chave:** Redes Sociais. Publicações ENAPEGS. Pesquisa em Gestão Social.

## ABSTRACT

This paper analyse features of the group of researchers and social scientists who have

contributed, over the years, to the five editions of the Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Considering the scientific field as a network, the theoretical framework that supports this research is composed by authors who value the boundaries of the network because them make to converge a multitude of complex skills and experiences in achieving their goals. The theoretical framework is also instrumental and transdisciplinary, insofar the production, reproduction and dissemination of knowledge are heterogeneous, but broadly accessible to its members. Concerning the method, the primary data were collected from the files of the various editions of ENAPEGS that are available on the website of the RGS (<http://www.rgs.wiki.br/>). The analysis of socio-technical networks was used as a methodology for this research. ORA software and Excel were used as tools to prepare the graphics for analysis and calculation of metrics networks. It was possible to observe an increasing number of participating institutions and also an increasing number of papers from 2007 to 2010. Almost 40% of the scientific literature of ENAPEGS were drawn from the collaboration among authors coming from different Higher Education Institutions, which indicates formation of a network of effective collaboration among them. Likewise, we found a group of fifteen authors who play a central role in leveraging communities of authorship, but they rarely appear as principal authors, suggesting that ENAPEGS is an open space where new researchers may be first authors of a variety of research reports.

**Keywords:** Social Networks. ENAPEGS' Publications. Social Management's Research.

## RESUMEN

En este trabajo se analizan las características del grupo de investigadores y científicos sociales que han contribuido, a lo largo de los años, a las cinco ediciones del Encuentro Nacio-

nal de Investigadores en Gestión Social. Teniendo en cuenta el ámbito científico como una red, el marco teórico que apoya esta investigación está compuesto por autores que valoran los límites de la red, ya que convergen a una multitud de complejas habilidades y experiencias en el logro de sus objetivos. El marco teórico es también instrumental y transdisciplinario, en la medida en que la producción, reproducción y difusión de los conocimientos son heterogéneos, pero accesible para sus miembros. En cuanto al método, los datos primarios se obtuvieron de los archivos de las distintas ediciones de ENAPEGS que están disponibles en el sitio web de los RGS (<http://www.rgs.wiki.br/>). El análisis de redes socio-técnicas se utilizó como una metodología para esta investigación. ORA software y Excel fueron las herramientas para preparar los gráficos para el análisis y el cálculo de las redes de métricas. Fue posible observar aumento del número de instituciones participantes, y también aumenta el número de obras de 2007 a 2010. Casi el 40% de las publicaciones científicas de ENAPEGS fueron extraídas de la colaboración entre los autores procedentes de diferentes instituciones de educación superior, lo que indica la formación de una red de colaboración efectiva entre ellos. Del mismo modo, encontramos un grupo de quince autores que juegan un papel central en la movilización de las comunidades de autor, pero raras veces aparecen los principales autores, lo que sugiere que ENAPEGS es un espacio abierto para que los nuevos investigadores sean los primeros autores de una variedad de informes de investigación.

**Palabras clave:** Redes Sociales. Publicaciones ENAPEGS. Investigación en Gestión Social.

## 1. INTRODUÇÃO

A atuação em redes de colaboração é, por excelência, um meio de ampliar a produção científica e aplicá-la de forma pragmática e intensa. A integração de conhecimentos e competências acelera a geração de inovações, à medida que

amplia o horizonte do conhecido pela troca de experiências e pela mútua motivação para alcançar novos patamares de saber e realização. Esse modelo orgânico de organização social, biologicamente adaptável, é mais eficiente, plástico, flexível e “consciente” do que as estruturas hierárquicas. As redes são, primordialmente, cooperativas, não competitivas e advêm de objetivos, interpretações e sentidos compartilhados e da disposição de compartilhar responsabilidades.

Ações para catalisar redes de relacionamento têm maior probabilidade de êxito se partirem de uma base de conhecimento prévio sobre quais são os agentes que atuam nesta rede e como estes se inter-relacionam. O conhecimento da rede não apenas traz um mapa estratégico que permite focar e aumenta a assertividade de ações, como também previne possíveis falhas de abordagem relacionadas à sequência em que os agentes são contatados.

Justifica-se, portanto, realizar uma pesquisa para identificar e aprofundar o conhecimento sobre o grupo de pesquisadores e cientistas sociais que, ao longo dos anos, contribuiu com produção científica para as diversas edições do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social.

Este projeto tem como objetivo contribuir para o conhecimento e desenvolvimento da rede de pesquisadores em gestão social, através da identificação das equipes de pesquisadores que participaram do ENAPEGS (Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social), com publicações nos anos de 2007 a 2011. Os objetivos específicos são: identificar os pesquisadores que têm maiores centralidades de publicação nos anos informados, entender a evolução dos artigos aprovados para apresentação no ENAPEGS, em função de suas temáticas e eixos de pesquisa, propor estratégias de alinhamento, a partir da identificação de pontos ou áreas na rede que possam propiciar maior integração com menor esforço.

Será apresentada, nas etapas seguintes deste artigo, uma breve discussão sobre Gestão Social e Redes, além de exposição do método de

pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

## 2. MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

### 2.1 GESTÃO SOCIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

O início da discussão sobre a gestão social ocorre a partir da década de 90. Entretanto, a despeito de decorridas quase duas décadas, essa temática ainda não é uma questão plenamente resolvida e trata-se de um conceito em construção. Carvalho (1999, 2003) descreve a gestão social como sendo uma administração de ações sociais públicas realizadas não exclusivamente pelo Estado, mas por meio da parceria entre o Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada. A autora explica a evolução da gestão social partindo do *Welfare State*, em que o Estado planeja e toma as decisões, seguido pelo neoliberalismo, no qual o Estado se exime de qualquer responsabilidade e o mercado se autorregula, chegando, nos dias atuais, a uma gestão social, que se aproxima da gestão pública, mas sem um caráter exclusivamente governamental. Essa gestão se caracteriza pela descentralização das políticas públicas, dos recursos e do poder, pela articulação em rede e pela intersetorialidade.

Em um sentido mais amplo, Dowbor (1999) preconiza a importância e a falta de paradigma desse setor ao afirmar que:

[...] as tendências recentes da gestão social nos obriga a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre político, econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção (DOWBOR, 1999, p. 40).

O autor aponta, ainda, as parcerias, as Redes Sociais e a descentralização como formas para operacionalizar a gestão social (DOWBOR, 1999, 2008a, 2008b).

Tenório (2003) explicita a gestão social comparando-a com a gestão tradicional, e afirma que a primeira deve propor um gerenciamento participativo no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais; ao passo que a gestão estratégica (ou tradicional) está fundamentada em meios e fins, e implementada por meio da interação entre duas ou mais pessoas. Segundo o autor, a gestão social é um conjunto de processos sociais desenvolvidos pela ação gerencial; em uma análise mais instrumental, é necessário preconizar a importância das funções gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar), bem como as competências do gestor para uma eficaz gestão social. Entre as habilidades do gestor social destacam-se: exercitar a liderança democrática; habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão; pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social; possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários; facilidade para negociar com os diversos atores envolvidos; e, por fim, diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular (TENÓRIO, 2003).

Em caráter mais abrangente, França Filho (2003) salienta que o tema vem sendo interpretado sob as mais diversas formas e, por isso, necessita de uma exatidão conceitual maior. Para o autor, tanto o Terceiro Setor quanto a gestão social surgem para indicar uma nova dimensão nas relações entre o Estado e a sociedade no que diz respeito às problemáticas modernas.

Tendo em vista essa preocupação, duas importantes formas de aplicar a gestão social são propostas: uma enquanto finalidade e outra enquanto meio de operacionalização. Por um lado, configura-se o entendimento a respeito do tema como sendo a identificação da problemática da sociedade que se caracteriza como a gestão das

demandas e necessidades sociais para além do Estado (pensamento compartilhado pelos autores: Carvalho (1999 e 2003); Dowbor (1999, 2008a, 2008b); e Singer (1999). E, por outro lado, entende-se a gestão social como uma orientação para uma ação organizacional – o que corrobora com a percepção de Tenório (2003) acerca da gestão social. No entanto, França Filho (2003) segue além ao compará-la com a gestão privada e pública, ao passo que Tenório apenas a diferencia da gestão estratégica.

A partir da colocação de França Filho (2003), infere-se que a gestão social possui objetivos claros, embora não possua meios de operacionalização definidos como ocorre na gestão privada. As redes de colaboração surgem como um meio para operacionalizar a gestão, porém, ressalta-se que o desafio da gestão social vai além das redes, segue numa abordagem crítica que permite incorporar a gestão privada na social, com o devido reconhecimento de sua especificidade e racionalidade. Enfim, o conceito de gestão social aponta para uma solução compartilhada entre Estado, mercado e sociedade civil, que sintetize a combinação de instrumentos oriundos da gestão privada, mas com foco na realidade social.

É compreensível que a gestão social realizada exclusivamente pelo poder público estatal evolua para a interação entre diversos atores que passam a ser mediados por objetivos organizacionais que privilegiam o coletivo, e não os interesses do poder. Em processo de convergência, as organizações se articulam em rede para inovar, de maneira dinâmica, a realidade social cada vez mais complexa. Sendo assim, é necessário compreender a sociedade em suas dimensões geográficas, políticas e estratégicas, para construir um saber local coletivo.

Nesse sentido, a formação de redes sociais desempenha um papel fundamental na articulação do poder e na busca pelo compromisso com as modificações necessárias de descentralização do poder, alterando práticas e integrando ações que favoreçam a inclusão social. Por conseguinte, acredita-se que, por meio da gestão das

redes sociais, seja possível direcionar a gestão social. Dessa forma, procuramos compreender – a partir das publicações no ENAPEGS – como se dá a dinâmica dos relacionamentos entre os pesquisadores em Gestão Social, ou seja, como se configuram as redes sociais entre os mesmos.

## 2.2 REDES DE COLABORAÇÃO PARA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

O termo rede social traz a tona dois elementos: um conjunto de atores que se relacionam e as ligações entre esses atores. O campo científico, também, pode ser identificado como uma rede social, pois, no caso, os pesquisadores são chamados de “atores” e as ligações são as conexões por meio da coautoria na produção científica. Meadows (1999) define a cooperação científica como o conjunto de trabalhos desenvolvidos entre dois ou mais pesquisadores e identificados por meio de artigos assinados em conjunto.

A produção científica compartilhada ou a rede de colaboração científica insere-se no contexto maior do convívio humano. Na escala social, a malha se revela naquilo que Lévy (1998) chama de hipercortex ou mente coletiva – o sujeito é não apenas o eu individual, mas também parte de uma dinâmica enredada por relações, ou de uma inteligência coletiva (COSTA, 2004), em que o viver é um processo de conhecimento no qual não se dissocia a prática da ação.

A análise da colaboração científica já existente pode ser evidenciada ligando-se os pesquisadores através da assinatura em conjunto de artigos e outros trabalhos científicos (NEWMAN, 2001; HOU; KRETSCHMER; LIU, 2006). Estudos empíricos apontam, também, que tais redes de colaboração tendem a apresentar uma distribuição de ligações extremamente desigual e hierárquica (BARABÁSI, 2002; NEWMAN, 2004; GOYAL; VAN DER LEIJ; MORAGA-GONZÁLEZ, 2006), com grande concentração de produção em alguns poucos pesquisadores e instituições. Há evidências (RUBÍ-BARCELÓ, 2008) de que essa assimetria na produção de pesquisadores explica-se não

apenas pelas características específicas a cada pesquisador, mas, principalmente, por mecanismos de incentivo à produção e pela estrutura organizacional na qual os diferentes grupos de pesquisa estão imersos.

Pepe (2010) identificou redes de coautoria que se sobrepõem, consideravelmente, às redes de convivência dos autores, indicando a importância das relações interpessoais para a realização de trabalhos científicos em ambientes distribuídos, em que as comunidades se tornam cada vez mais fluidas, com topologia de mundos pequenos e sem mecanismos de agregação baseados em prestígio. A proximidade geográfica, também, é relevante para a formação de redes de colaboração (GARAS; ARGYRAKIS, 2008; PONDS; VAN OORT; FRENKEN, 2007; 2010), em que pese a crescente mediação tecnológica que pode ampliar a colaboração por meio de *softwares* (IAMNITCHI; RIPEANU; FOSTERI, 2002).

Enquanto atributos, as fronteiras da rede fazem convergir uma multiplicidade de competências e experiências complexas na consecução de seus objetivos – são, também, instrumentais e transdisciplinares, na medida em que a produção, reprodução e difusão de conhecimentos são heterogêneas, mas amplamente acessíveis aos seus integrantes, e focadas nesses objetivos (SILVA, 2008).

Se o ambiente, a estrutura, os relacionamentos e a mediação tecnológica podem propiciar um incremento no volume e qualidade das investigações científicas, pode-se pensar em mecanismos que fomentem ou, pelo menos, criem um ambiente favorável a esse desenvolvimento, tendo em conta as variáveis citadas. Uma ampliação da colaboração científica justifica-se pela cada vez maior necessidade de direcionar recursos para pesquisas que tragam retornos sociais. A combinação de recursos de infraestrutura, intelectuais e financeiros em maior proporção nas comunidades colaborativas do que em grupos isolados de pesquisadores pode aumentar a eficiência e efetividade da produção científica, aumento de qualidade e valor propiciados pela agregação de

diferentes habilidades, conhecimentos, perspectivas e recursos complementares (THE ROYAL SOCIETY, 2011).

A partir de aspectos importantes na análise de redes sociais das produções científicas, nos questionamos se ocorre distribuição de ligações desiguais e hierárquicas nas produções do ENAPEGS, se há concentração de produção em poucos pesquisadores, se as relações interpessoais entre os autores influenciam a rede de coautoria, e se a proximidade geográfica exerce influência nas dinâmicas das redes sociais desses pesquisadores.

### 2.3 A ANÁLISE DE REDES DE RELACIONAMENTO

Estudar essas relações implica em conhecer a dinâmica das forças e influências que cada um dos participantes exerce sobre aqueles com quem se relaciona, na efetuação de suas atividades e no alcance de seus interesses individuais em conjunto. Assim, pesquisar os relacionamentos pode contribuir para um melhor entendimento da motivação e gestão de pessoas, e para a compreensão do exercício do poder e do papel da liderança em contextos com alto grau de participação individual (FLEURY; MIGUELETTO; BOCH, 2002; JUNQUEIRA, 2006).

A análise de redes sociais propicia a elaboração de tal diagnóstico, a respeito da configuração de comunidades de profissionais e de colaboração, baseadas no mapeamento das trocas de saberes, experiências, similaridade de contextos e desafios encontrados pelos agentes. O olhar pode ser direcionado tanto para a rede como um todo quanto para as relações entre agentes, dado que uma visão é complementar à outra.

A perspectiva de redes completas, ou integrais, tem como objeto a relação estrutural da rede com os grupos sociais. Seus indicadores são direcionados à visão do todo, como quanto ao grau em que a rede é centralizada ou descentralizada, e à densidade de suas relações e seus atributos globais.

Na visão de redes pessoais, o cerne é a análise dos papéis representados pelo indivíduo nos diversos grupos sociais dos quais participa. Seus indicadores são de agentes individuais, como quanto ao grau de centralidade de um ator em relação a outros, ao poder que ele pode exercer na rede, ao conteúdo, à direção e à força das relações que conectam pares de atores e à composição dos laços sociais (VILLASANTE, 2002). Podem-se identificar atores que estejam em posições estruturais favoráveis, na medida em que tenham menos restrições e mais oportunidades que outros. Seu poder decorreria da capacidade de beneficiar-se desse privilégio, extraindo melhores ofertas nos intercâmbios e tornando-se foco de atenção por parte daqueles que estão em posição menos favorável.

O processo de diagnóstico integrado permite a identificação de lideranças informais atuais e emergentes; quem tem maior ou menor poder; quem é influente e quem é proeminente; quais são os formadores de opinião; quem faz a intermediação de contatos entre outros; quem está relacionalmente ‘próximo’ de quem; onde estão as comunidades (“panelinhas”); até que ponto a rede é centralizada ou descentralizada; como flui a comunicação; como são tratados os conhecimentos; o grau em que são identificadas hierarquias; e situações em que há ‘vazios’ ou ‘buracos’ relacionais.

Essa riqueza analítica proporcionada por um conjunto relativamente pequeno de dados de origem traz elementos que podem ser usados para intervenções, como catalisar fluxos de colaboração e acelerar a difusão de conhecimentos.

### 3. MÉTODO

Este é um estudo descritivo de natureza, predominantemente, quantitativa. A análise de redes sociotécnicas foi utilizada como metodologia para realização da pesquisa, tendo a técnica das redes egocêntricas com conexão a outros indivíduos como principal mecanismo de identificação das redes atuais e dos agentes relevantes. Os

*softwares* Excel e ORA foram utilizados como ferramentas para elaboração dos gráficos de análise e cálculo das métricas de redes. A interpretação dos resultados deu-se a partir da avaliação dos gráficos e das medidas consideradas relevantes a essa análise, agregada a informações históricas providas pelos principais proponentes da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) e do ENAPEGS.

### 3.1 LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados primários foram coletados a partir dos arquivos das diversas edições do Encontro, de 2007 a 2011, disponíveis no *site* da RGS (<http://www.rgs.wiki.br/>). Em 2007 e 2008, convidaram-se os pesquisadores da área a escrever textos que comporiam, respectivamente, os livros do I e II Enapegs, e, a partir de 2009, iniciou-se chamada para publicação dos artigos. Os resultados colhidos na pesquisa de campo foram tratados em planilha Excel para identificação de eventuais inconsistências. Padronizaram-se os nomes dos autores considerando a regra de publicação – sobrenome e as iniciais dos nomes – e os nomes das instituições de vínculo a partir das abreviaturas usadas pelas próprias instituições em seus *sites* da Internet. Os dados foram, também, novamente analisados para identificação de homônimos e correção da digitação.

Definiram-se quatro classes nodais para a análise: autores, obras, instituições e eixos temáticos. Os atributos considerados relevantes para essas classes foram, então, listados e, a partir destes, realizou-se um levantamento via consultas às bases de dados disponíveis, visando identificar e mapear os agentes com atributos relevantes. Os atributos por classe se referem aos *autores* (nome completo), sendo criado um código de identificação para cada um deles, e às *obras* (título da obra, ano do Encontro em que foi apresentada, nome dos autores, ordem de autoria e instituição de vínculo de cada autor), sendo, também, adicionado um código de identificação única para cada uma delas, bem como para as *instituições* (nome

completo) e os *eixos* (título dos eixos temáticos nos quais estas obras foram apresentadas nos Encontros).

Após a padronização, identificação e tratamento de consistência, os dados foram exportados do Excel para o ORA, programa especialista em análises de redes, selecionado devido ao seu excelente referencial acadêmico (CARLEY; REMINGA, 2004, CARLEY, 2011), usabilidade e amplo espectro de medidas e análises.

Os resultados (gráficos, relatórios e tabelas de medidas para redes e agentes) foram analisados a partir do *frame* da Análise de Redes Sociotécnicas, que indica integrar múltiplos ângulos gerados por diferentes medidas de centralidade, dispersão e formação de agrupamentos para a melhor compreensão da rede.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo dos cinco anos de realização do ENAPEGS, foram apresentados 302 trabalhos científicos, elaborados por 572 autores vinculados a 134 instituições. O total de elos, ou vínculos de ligação, entre os autores, identificados a partir da produção de trabalhos científicos em coautoria, foi de 793, o que dá uma média de 1,4 vínculos de autoria por autor.

O Gráfico 1 indica um crescimento no número de instituições participantes e no volume de obras de 2007 a 2010, com uma redução nas quantidades em 2011. Essa redução foi intencional, fruto de uma proposta dos comitês organizadores para que, naquele ano, se produzisse um Encontro mais próximo e de menor monta. Essa proposta foi discutida no Enapegs 2010, quando se percebeu crescimento na quantidade de apresentação de trabalhos, com o objetivo de promover momentos mais amplos de debates entre os pesquisadores que compõem a rede. Acordou-se que os Encontros dos anos ímpares seriam de menor porte, com redução de possibilidade de apresentação de trabalhos, mas com criação de Grupos de Trabalho (GT's) que

reúnam pesquisadores e possibilitem debates e discussão entre os mesmos.

#### 4.1 AS INSTITUIÇÕES

A rede de autorias pode ser entendida como um liame entre as instituições de ensino às quais os autores estão vinculados. A cada colaboração de coautoria acrescida entre pesquisadores oriundos de diferentes instituições, reforça-se, também, a dinâmica de colaboração em rede entre essas instituições. A importância do olhar para a ligação institucional reside na busca de vínculos que sejam não apenas pessoais, mas que também indiquem a congregação de grupos de diferentes origens, com diversas propostas, vivências e pesquisas, revelando uma maior riqueza e diversidade produtiva e permitindo colaborações que vão além do ambiente interno a cada instituição.

Das 302 obras, 188 (62,3%) são originárias de apenas uma instituição e as demais 114 (37,7%) têm a colaboração de autores advindos de mais de uma instituição, como se pode visualizar na Tabela 1 (pág. 172).

A relação de vinculação das instituições, a partir dos laços de produção em coautoria dos pesquisados a elas filiados, foi representada na Figura 1 (pág. 172). As instituições foram representadas com círculos verdes, e o tamanho de cada círculo dimensionado, proporcionalmente, ao número de vínculos de coautoria estabelecidos por cada instituição. A Universidade Federal de Viçosa (UFV) liderou o *ranking* com 26 obras (8,6%), seguida pela Universidade Federal do Ceará (UFC), com 25 produções (8,3% do total), e pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com 15 produções (5,0%).

A formação de comunidades na rede, advinda da proximidade relacional, pode ser mais bem visualizada usando-se o método proposto por Newman (2010). Esse método lança mão de um algoritmo computacional que, de forma interativa, calcula o grau de conexão (número de vínculos) entre os agentes. A seguir, desconectam-se da rede os agentes que tenham menor número

de relacionamentos, eventualmente fragmentando a rede. O grau de conexão dos agentes em cada fragmento é novamente calculado, a rede é de novo fracionada, e assim por diante, até que se localizem as comunidades, ou grupos, com os relacionamentos mais próximos entre si.

O grupamento pelo método de Newman (2010) permitiu a identificação de oito comunidades de instituições, listadas no Quadro 1 (pág. 173). Nele, as instituições estão agrupadas por comunidade e as obras foram contabilizadas na instituição de primeira autoria. Cada comunidade foi identificada por uma letra.

As duas maiores comunidades são o grupo A, com 62 obras advindas de dezoito instituições alinhadas em torno da Universidade Federal de Viçosa, e o grupo B, com 51 obras provenientes de 17 instituições, alinhadas em torno da PUC de São Paulo e da Universidade do Vale do São Francisco. A comunidade C tem as colaborações centradas na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul; a comunidade C, em torno da Fundação Getulio Vargas, aqui somadas as unidades do Rio de Janeiro e São Paulo; a comunidade E centra-se na PUC de Minas Gerais, Universidade Federal de Santa Catarina; a comunidade F, em torno da Universidade Federal da Bahia e da Universidade Federal do Tocantins; e a comunidade G em torno da Universidade do Estado da Bahia

Enquanto contribuições individuais, no universo das 134 instituições de origem dos autores, as dezoito que obtiveram cinco ou mais trabalhos aceitos representaram 62,3% do total de trabalhos, revelando uma forte concentração, como apresentado na Tabela 2 (pág. 174). Embora este seja um Encontro recente, a partir de 2010, nota-se uma persistência na produção dessas instituições, indicando um início de tradição de apresentação dos trabalhos, o que consolida o ENAPEGS.

## 4.2 OS AUTORES

Foram identificadas, na produção apre-

sentada no ENAPEGS, não propriamente uma rede de autores, mas, sim, diversas comunidades de produção científica, ou pequenas redes. O conjunto total de colaborações está representado na Figura 2 (pág. 175), na qual quatro agregações, ou grupos, destacam-se.

Os quatro maiores grupos de autores estão representados na Figura 3, na qual os autores foram identificados por círculos, e o tamanho destes dimensionados, proporcionalmente, ao número de vínculos de coautoria de cada pesquisador. O nome de cada pesquisador está etiquetado à direita ou à esquerda do círculo que o representa.

Utilizou-se, novamente, o método de Newman (2010) para permitir uma identificação mais precisa de comunidades no conjunto de autores. A partir desse método, foram mapeadas oito comunidades principais como se vê no Quadro 2 (pág. 175), as quais congregaram 227 (75,2% dos 302) autores que estabeleceram 401 (50,6% dos 793) elos de coautoria mapeados. Em cada comunidade, foram identificados nominalmente os autores que tiveram cinco ou mais coautorias, independente da ordem (se atuaram como primeiro autor, segundo, terceiro autor etc.).

A Comunidade I teve o maior número de elos de coprodução (92) e, também, congregou o maior número de autores (51). Nela, se identificou o pesquisador listado como participante no maior número de obras, independente da ordem de autoria. Pereira Júnior, representando a Universidade Federal de Lavras, teve 11 elos apontados.

A Comunidade II teve 85 elos de coautoria entre 45 autores; a Comunidade III congregou 37 pesquisadores; a Comunidade IV teve 52 ligações ou elos, entre 29 autores; a Comunidade V teve 21 elos entre 11 autores; a Comunidade VI, 41 elos entre 25 autores; a Comunidade VII, 33 elos entre 22 autores; e a Comunidade VIII teve 14 elos entre sete autores. Encontraram-se 392 vínculos entre outros 75 autores não identificados como pertencentes a tais comunidades.

Os autores que, individualmente, tive-

ram mais do que cinco coautorias no período, distribuídos entre as oito comunidades, são os seguintes: Pereira Júnior (11 coautorias na Comunidade I); Ferreira (Comunidade III) e Silva Júnior (IV), cada um com 9 coautorias; Carrion (VIII) com 8; Souza (VII) com 7 coautorias; Schommer (I), Teodosio (III) e Emmendoerfer (VI) com seis; Rigo (I), Cunha (II), Cavalcanti (II), Junqueira (II), Tenório (V), Villela (V) e Vieira (VII), cada um, com cinco coautorias.

Os quinze pesquisadores que mais publicaram no ENAPEGS, com cinco ou mais autorias no período, participaram da produção de 97 obras (32,1% do total de 302 obras). Pereira Júnior foi quem mais participou com maior número trabalhos publicados, tendo contribuições em onze artigos (3,6% do total), seguido por Silva Júnior e por Ferreira, com nove trabalhos cada, e, a seguir, Carrion com oito trabalhos, e Souza com sete trabalhos, descritos no Quadro 2 (pág. 175). Esses autores tiveram, também, um ritmo constante de participação, com obras aceitas em quase todas as edições do Encontro.

Um olhar para a primeira autoria é apresentado na Tabela 3 (pág. 176), na qual são listados os pesquisadores que foram o primeiro autor em três ou mais obras, ao longo dos cinco anos dos Encontros mapeados. Seis pesquisadores atingiram essa marca (Carrion, Silva Júnior, Emmendoerfer, Caçado, Tenório e Junqueira), representando 1,0% do total de autores. Estes somaram dezenove obras aceitas (6,3% do total de obras) entre 2007 e 2011.

### 4.3 OS EIXOS TEMÁTICOS

O ENAPEGS é bastante focado, de forma que alguns dos eixos temáticos propostos para o Encontro, ao longo do período analisado, tiveram temas que se inter cruzavam, como se pode visualizar comparando-se os títulos de eixos na Tabela 4 (pág. 177). Os termos usados com maior frequência na caracterização dos eixos foram: “social” (14 vezes); “gestão” (6); “redes” (4); e “movimentos” e “pública” (3 vezes cada). Os ter-

mos “ações”, “políticas”, “construção”, “arranjos”, “desenvolvimento”, “afirmativas”, “economia”, “sustentabilidade”, “empreendedorismo” e “inovação” tiveram duas citações cada.

Os eixos temáticos que alcançaram maior representatividade em número de trabalhos aceitos foram “Gestão Social e Políticas Públicas”, em 2010, que alcançou 38 trabalhos aceitos e publicados, representando 15,2% do total nesse ano. “Economia Solidária e Cooperativismo” alcançaram a marca de 22 trabalhos, naquele mesmo ano. Em 2011, as obras se concentraram em “Coprodução e Inovação Social na Esfera Pública” (31 obras) e “Gestão Social, Redes e Movimentos Sociais” (21 obras).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, que apresenta uma pesquisa de cunho descritivo, teve como objetivo contribuir para um maior conhecimento das relações de coautoria no âmbito das edições do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, de 2007 a 2011, identificando as instituições e pesquisadores com maior número de produções no período analisado, bem como os vínculos estabelecidos entre os autores para realização das produções científicas aceitas e publicadas nessa série de Encontros. Buscou-se, também, avaliar até que ponto se constituiu uma rede de produção compartilhada ao longo desses cinco anos.

O exame das produções permitiu a identificação de comunidades de autores e, indiretamente, das redes estabelecidas entre as instituições de ensino e pesquisa às quais os autores estavam vinculados quando da publicação das produções científicas. Quase quarenta por cento das obras tiveram origem em colaborações entre autores advindos de diferentes instituições, o que indica a constituição de uma rede efetiva de diálogo de colaboração entre instituições, agregadas em oito comunidades principais. Da mesma forma, encontrou-se um grupo de quinze autores que exerceu papel central na alavancagem das

comunidades de autoria, mas que entrou, poucas vezes, com primeiras autorias; o que indica que o ENAPEGS é um espaço não centralizado e aberto a que novos pesquisadores sejam os expoentes, enquanto primeiros autores, de uma diversidade de pesquisas.

O incentivo explícito à cooperação na elaboração da produção pode favorecer, como catalizador, o fortalecimento das parcerias entre autores de diferentes instituições, ampliando e consolidando a rede de pesquisadores, aumentando a densidade relacional e as descobertas advindas de um maior número de colaborações.

Os eixos temáticos que nortearam a classificação das obras, ao longo dos Encontros, priorizaram o uso dos termos social, gestão, redes, movimentos e pública. A gestão social em si, a economia solidária e cooperativismo, a coprodução e inovação social na esfera pública foram os eixos que mais congregaram trabalhos. Como sugestão, indica-se comparar o número de trabalhos inscritos em relação ao volume de trabalhos aceitos, por eixo, de forma a se traçar a relação entre interesse por um tema e a produção final aceita para esse mesmo tema.

## REFERÊNCIAS

BARABÁSI, A. L. *et al.* **Evolution of the social network of scientific collaborations.** *Physica A*, v. 311, p. 590-614, 2002.

CARLEY, K. M. ORA: Version 2.3.6. **Center for Computational Analysis of Social and Organizational Systems.** Pittsburg: Carnegie Mellon University, 2011.

\_\_\_\_\_.; REMINGA, J. ORA: **Organization Risk Analyzer.** CASOS Technical Report. Carnegie Mellon University, School of Computer Science, 2004.

CARVALHO, M. D. C. B. **A Ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos.** *Revista de Información del Tercer Sector*, 2003. Disponível em: [http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/a\\_ao\\_em\\_rede\\_na\\_implementao.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/a_ao_em_rede_na_implementao.pdf) Acesso em: 5 fev. 2012

\_\_\_\_\_. **Gestão social: alguns apontamentos para o debate.** In: RICO, E.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social: uma questão em debate.* São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 19-29.

COSTA, R. **Inteligência afluenta e ação coletiva: a expansão das redes sociais e o problema da assimetria indivíduo/grupo.** *Revista Razón y Palabra*, n. 41, s.p., 2004. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n41/rdacosta.html>. Acesso em: 31 jan.2012.

DOWBOR, Ladislau. **Proposta para um programa de governo municipal: organização de iniciativas locais.** *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 53, p. 5-14, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Evolução recente da situação social no Brasil.** *Economia Global e Gestão*, v. 13, p. 145-149, 2008b.

\_\_\_\_\_. **A gestão social em busca de paradigmas.** In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social: uma questão em debate.* São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 31-42.

FLEURY, S.; MIGUELETTO, D.; BOCH, R. **Gestão de uma rede solidária: o caso do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida.** *Cadernos de Oficina Social*, n. 11, p. 249-275, 2002.

FRANÇA FILHO, G. **Gestão social: um conceito em construção.** In: *COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL*, 9., 2003, Salvador. Anais... Salvador: CIAGS/UFBA, 2003.

GARAS, A.; ARGYRAKIS, P. **A network approach for the scientific collaboration in the European Framework Programs.** *EPL*, n. 84, p. 68005-1-68005-6, 2008. Disponível em [www.epljournal.org](http://www.epljournal.org). Acesso em: 04 Fev. 2012.

GOYAL, S.; VAN DER LEIJ, M.; MORAGA-GONZÁLEZ, J.L. **Economics: an emerging small world.** *Journal of Political Economy*, v. 114, n. 2, 403-412, 2006.

HOU, H.; KRETSCHMER, H.; LIU, Z. **The structure of scientific collaboration networks in sciento-**

**metrics.** In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON WEBOMETRICS, INFORMETRICS AND SCIENTOMETRICS & COLLNET MEETING, 7., 2006, Nancy. **Proceedings...** Nancy, Fr.: Collnet, 2006.

IAMNITCHI, A.; RIPEANU, M.; FOSTERI, I. **Locating data in (small-world?) peer-to-peer scientific collaborations.** In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON PEER-TO-PEER SYSTEMS - IIPTPS '02, 1., 2002, Cambridge. **Proceedings...** Cambridge, MA, USA: MIT Faculty Club, 2002. Disponível em: <http://www.cs.rice.edu/Conferences/IP-TPS02/172.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2012.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais.** In: NOGUEIRA, A. M. et al.. *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração para o terceiro setor.* São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1, p. 195-218.

MEADOWS, D. **Leverage points: places to intervene in a system.** Hartland, VT: Sustainability Institute, 1999.

NEWMAN, M. E. J. **Co-authorship networks and patterns of scientific collaboration.** *Proceedings of the National Academic Sciences*, v. 101, n. 1, p. 5200-5205, 2004.

\_\_\_\_\_. **The structure of scientific collaboration networks.** *PNAS*, v. 98, n. 2, p. 404-409, 2001.

PEPE, A. *Structure and evolution of scientific collaboration networks in a modern research collaboratory.* Harvard: Harvard University, 2010. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1616935>. Acesso em: 03 nov. 2011.

PONDS, R.; VAN OORT, F.; FRENKEN, K. **The geographical and institutional proximity of research collaboration.** *Papers in Regional Science* 86, p. 423-444, 2007.

\_\_\_\_\_. **The citation impact of research collaboration in science-based industries: a spatial-institutional analysis.** *Papers in Regional Science* 89, p.351-371, 2010.

RUBÍ-BARCELÓ, A. **Scientific collaboration networks: how little differences can matter a lot.** Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears, 2008. Disponível em: [http://dea.uib.es/digitalAssets/128/128284\\_3.pdf](http://dea.uib.es/digitalAssets/128/128284_3.pdf). Acesso em: 16 jan. 2012.

SILVA, L. J. O. L., **Globalização das redes de comunicação: uma reflexão sobre as implicações cognitivas e sociais.** 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 06 jan. 2012.

SINGER, P. **Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho.** In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social – uma questão em debate.* São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 55-66.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). **Gestão social, metodologia e casos.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

THE ROYAL SOCIETY. **Knowledge, networks and nations: global scientific collaboration in the 21st century.** London: The Royal Society, 2011. Disponível em: [http://royalsociety.org/uploadedFiles/Royal\\_Society\\_Content/Influencing\\_Policy/Reports/2011-03-28-Knowledge-networks-nations.pdf](http://royalsociety.org/uploadedFiles/Royal_Society_Content/Influencing_Policy/Reports/2011-03-28-Knowledge-networks-nations.pdf). Acesso em: 03 fev. 2012.

VILLANSANTE, T. R. **Redes e alternativas: estratégias e estilos criativos na complexidade social.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002.







**OS MOVIMENTOS SOCIAIS DE BASE NO  
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL/LOCAL: ESTUDO COMPARATIVO  
ENTRE A APAEB (BA) E A COOPFRUT (PA)**

**Local Social Movements in the local and  
regional development process: comparative study  
between the APAEB (BA) and  
the COOPFRUT (PA).**

**La base de los Movimientos Sociales en  
el Proceso de Desarrollo Regional /  
Lugar: APAEB Estudio Comparativo (BA) y  
el COOPFRUT (PA)**

Ana Virgínia Pereira dos Santos\*

\*Licenciado em Economia pela Universidad Nacional de Río Cuarto  
Ana Virgínia Pereira dos Santos, graduada em Economia pela Fac-  
uldade Tecnologia e Ciências (FTC) e Mestrado em Planejamento  
do Desenvolvimento, pela UFPA (NAEA). Atualmente é docente na  
Faculdade Maria Milza (Famam), onde coordena um projeto de pes-  
quisa e extensão; na Faculdade de Ciências Empresariais (Facemp) e  
na Faculdade Católica de Feira de Santana.

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar comparativamente as trajetórias de dois movimentos sociais de base, com perspectivas comuns de lograr melhorias socioeconômicas aos agricultores familiares, através da verticalização e comercialização de produtos abundantes em suas regiões. O

primeiro, a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira da Bahia (Apaeb), movimento fruto da organização de agricultores da Região do Sisal, surgido no início dos anos 1980; o segundo, a Cooperativa Agroindustrial de Trabalhadores e Produtores Rurais de Igarapé-Miri (Coopfrut), iniciou suas ações em 1998. Neste sentido, considerando as semelhanças entre as regiões e os objetos

ora pesquisados, este trabalho buscou analisar os fatores que corroboram com a permanência da Apaeb há 34 anos, bem como aqueles que direcionaram a Coopfrut ao encerramento das suas atividades em, 2008. Utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, regressão linear simples e a pesquisa de campo descritiva, com aplicação de questionário junto aos funcionários da associação e ex colaboradores da cooperativa. Constatou-se, através deste trabalho, que o capital humano é o diferencial nos ganhos de produtividade, bem como da permanência da associação baiana, e o principal motivador do declínio e extinção das atividades no objeto estudado na municipalidade paraense.

Palavras-chave: agricultores familiares; movimentos sociais de base; desenvolvimento local.

### ABSTRACT

This article has the purpose to comparing the trajectories of two Local social movements, with common prospects of achieving social and economic improvements to the families of farmers, through verticalization and commercialization of abundant products in their regions. The first, the Sustainable Solidarity Development Association from Sisal Region in Bahia (APAEB), a movement originated by organizing of farmers in the Sisal Region, started in the early 1980s; the second, Agro industrial cooperative of workers and rural producers of Igarapé-Miri (COOPFRUT) has started its activities in 1998. Considering the similarities between regions and surveyed objects, this study intends to analyze the factors that corroborated for the operation of the APAEB by 34 years, and those who led the COOPFRUT finishes its activities in 2008. It was utilized as methodology the bibliographical research, simple

linear regression and descriptive field research, using a questionnaire with employees who work at the association and former employees of the cooperative. It was noticed, through this work, that human capital was the differential to increase productivity and gains, as well as the permanence of the Bahia's association, and the main reasons of the decline and extinction of activities in the studied object in the paraense municipality.

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comparar las trayectorias de los dos movimientos sociales de base, con perspectivas comunes de lograr mejoras socioeconómicas para los agricultores familiares, a través de la integración y de marketing abundantes productos verticales en sus regiones. La primera, la Asociación para el Desarrollo Sustentable y Estados da Sisal Región Bahía (APAEB), la movilización de fruta organizar a los agricultores de la Región de sisal, se inició en la década de 1980; la segunda, Cooperativa Agroindustrial Obreros y Campesinos de Igarapé-Miri (COOPFRUT) comienza la investigación en 1998. En este sentido, teniendo en cuenta las similitudes entre las regiones y los objetos a veces encuestados, este estudio tuvo como objetivo analizar los factores que corroboran la APAEB permanecer durante 34 años, y los que dirigió el COOPFRUT el cierre de sus actividades en el año 2008. Se utilizó como metodología de la literatura, la regresión lineal simple y campo de investigación descriptiva, con un cuestionario con los empleados de asociación y ex empleados de la cooperativa. Se encontró, a través de este trabajo, que el capital humano es el diferencial en las ganancias de productividad, así como la asociación permanencia Bahía, y el principal impulsor de la disminución y extinción de las actividades en el objeto de estudio en el municipio de Pará.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise comparativa acerca das trajetórias da Apaeb, no estado da Bahia, e da Coopfrut, no estado do Pará. A Bahia, em virtude das condições edafoclimáticas favoráveis, tornou-se o maior Estado produtor do país de Agave Sisalana, popularmente conhecida como sisal, sendo o município de Valente, situado na região Nordeste do Estado, a “Capital Mundial do Sisal”. Por outro lado, o estado do Pará é um dos maiores produtores de açaí do mundo, fato que atribui ao Município de Igarapé-Miri, localizado no Território do Baixo Tocantins, o título de “Capital Mundial do Açaí”. Nesse sentido, afirma Araújo (2000):

[...] um país com a dimensão territorial e as peculiaridades (e por consequência, as demandas) como o Brasil, faz-se necessário que haja estratégias de desenvolvimento regional voltadas à exploração das potencialidades de cada região, onde a efetivação de políticas públicas adequadas atua como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento socioeconômico regional. (ARAÚJO, 2000, p. 87).

Seguindo por este caminho, a Apaeb e a Coopfrut optaram por valorizar as vantagens comparativas e as potencialidades naturais locais existentes de forma abundante dentro dos territórios em que se encontram localizados. No caso específico desses objetos de pesquisa, os elementos naturais utilizados foram o sisal e o açaí, respectivamente, que passaram a ser processados mediante uso de práticas associativas e cooperativas, com vistas a ultrapassar o horizonte do crescimento econômico e à busca pelo logro de um razoável nível de desenvolvimento socioeconômico às regiões onde estão implantadas, via organização de pequenos agricultores rurais. Para tanto, a exploração de elementos abundantes em cada região, sejam eles autóctones, sejam bem adaptados (como o

sisal), quando fomentada por bons instrumentos de planejamento e adequadamente assistidas por políticas públicas, por um modelo de gestão interno, e assistência técnica adequada, de modo que possa viabilizar a geração de emprego e renda à população local, bem como corroborar com a redução dos impactos sociais gerados pelo movimento de êxodo rural.

A Apaeb, apesar do preço do produto (uma commodity sujeita a variações internacionais de preço), das condições insalubres de trabalho nos campos de sisal, do clima natural (semiárido), de poucas parcerias no financiamento, e da inicial falta de estrutura, permanece a 34 anos gerando emprego, renda e melhorias nas condições de vida da população local e dos pequenos produtores da Região do Sisal.

A Coopfrut trabalhou um produto que vem se valorizando a cada safra; a utilização do açaí ultrapassou o universo da gastronomia, passando também a ser utilizado de forma expressiva nos seguimentos fármaco e cosmético. Seu plantio e colheita oferecem condições ao trabalhador de menor periculosidade e os aportes financeiros que viabilizaram o início das atividades da fábrica de polpas de frutas foram bastante expressivos. Entretanto, apesar de apresentar vantagens competitivas sobre a associação baiana, ruiu dez anos depois do início das atividades (SOUZA, 2009).

Este artigo, portanto, se propõe a identificar os motivos de êxito da Apaeb, mediante as condições adversas quando comparadas às da Coopfrut e do açaí, bem como identificar as causas que direcionaram a cooperativa rumo ao encerramento de suas atividades, uma vez que os dois objetos dispunham de financiamentos, capital social, abundância de matéria-prima, mercado consumidor e assistência técnica, que conforme Santos (2010), são elementos que dão sustentação ao cooperativismo e ao associativismo.

## 2. O ESTUDO DE CASO

### 2.1. O MUNICÍPIO DE VALENTE E A RELEVÂNCIA DA APAEB PARA O CONTEXTO REGIONAL/LOCAL

Originário de uma fazenda de gado, Valente obteve a emancipação política em 1958.

Sua economia é de base comercial (555 registros de empresas), agropecuária (predomínio da agricultura familiar), com destaque à cultura do sisal, além do setor industrial e de serviços, e da prefeitura municipal, a principal geradora de empregos. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,657 (IBGE, 2010).

A região sisaleira da Bahia é considerada uma das mais pobres do Brasil, marcada por longos períodos de estiagem, caracteriza-se por ter sua economia fundamentada na atividade agropecuária, apoiada na cultura do sisal, tradicional commodity que atribui ao tecido regional uma característica primário-exportadora. A princípio, a atividade sisalana foi introduzida em pequenas e médias propriedades, sendo posteriormente inserida em minifúndios, pela agricultura de subsistência (SANTOS, 2010).

No início das atividades, após rudimentar processo de beneficiamento, o sisal destinava-se à exportação, passando a ser a principal atividade econômica da região, “[...] sobretudo a partir da década de 1930, graças às ações do Governo do Estado como uma alternativa ao desenvolvimento de regiões semiáridas” (SILVA, 2006). Com o passar do tempo, esta atividade passou por inúmeras dificuldades em detrimento da redução dos preços internacionais da commodity e da concorrência com fibras sintéticas.

Face ao quadro de estagnação econômica e de extrema pobreza, surge, de forma endógena, como elemento capaz de modificar o tecido social da região, a Apaeb. Segundo a Associação:

A APAEB foi criada a partir de uma

mobilização ocorrida no final da década de 1970, quando os agricultores do semiárido fizeram uma grande manifestação, viajando até Salvador para pedir o fim do imposto que pagavam para vender nas feiras livres o produto excedente da agricultura de subsistência caseira. Apesar de tratar de uma necessidade básica à sobrevivência do trabalhador, a venda de uma simples saca de feijão pagava um imposto tão alto que era melhor deixar a mercadoria ser apreendida quando os trabalhadores eram surpreendidos na estrada pelos fiscais. Na época da manifestação, Antônio Carlos Magalhães era o governador da Bahia e diante da força do movimento – que lotou vários ônibus e ocupou o Centro Administrativo ainda em construção em Salvador – atendeu a reivindicação dos agricultores. (<<http://www.apaeb.com.br>>)

Apesar de ocupar o 6º lugar no ranking nacional da produção da fibra - apenas 4% da área cultivada é destinada ao vegetal, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento – Conab -, o diferencial do município reside na articulação dos pequenos produtores e da atuação da APAEB, sobretudo após a implantação da Fábrica de tapetes e Carpetes, em 1996.

### 2.2. A APAEB, SOB UM CONTEXTO MACRO

A Associação foi fundada em dois de Julho de 1980 por um grupo de homens e mulheres agricultores, em sua maioria de Valente-BA, com o objetivo de integrar os pequenos produtores na luta contra a abusiva cobrança de ICM, proporcionar melhorias nas condições econômicas, sociais e políticas, ofertando novas alternativas de produção e comercialização dos produtos agrícolas, além de possibilitar uma melhor convivência do agricultor com o

agônico clima semiárido e, conseqüentemente, a permanência do sertanejo em sua região com condições de sobrevivência mais brandas.

Nos primeiros anos de funcionamento, a razão social da Apaeb era Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia, atuando em seis municípios da região, comungando dos mesmos ideais. Entretanto em 1993 as unidades se desarticularam, cada uma constituindo uma unidade jurídica distinta, vindo posteriormente a perder o foco e a finalidade, uma vez que se limitaram a executar o papel de intermediadoras dos recursos disponibilizados pelos órgãos governamentais. O caso da associação de Valente foi o único que prosperou e permanece atuando. Entretanto, como o nome APAEB já era uma marca conhecida no mercado sisaleiro, ficou decidido pela manutenção do uso da referida sigla.

A meta principal da associação consiste em galgar autossuficiência através das atividades promotoras de recursos, e manter em foco os trabalhos de ordem educativa e social, nos quais estão intrínsecas as noções de cidadania, participação e confiança e, conseqüentemente, um capital social fortalecido (APAEB, 1983; DUSTON, 1999). Conforme Brandão (2007), a Associação é fruto de uma firme visão de problemas sociais regionais e da sua consciência de potencialidade para reduzir os impactos negativos desses problemas, utilizando as vantagens ofertadas pela própria região.

O Estatuto infere que as finalidades da Associação se resumem em três pilares:

- a ) a busca da elevação do padrão socioeconômico dos associados;
- b ) a formação de uma consciência crítica em busca de promoção social;
- c ) a preservação da natureza.

No Estatuto de Alteração, que data de Dezembro de 2000, foram introduzidos outros dois elementos norteadores:

- d) promover o desenvolvimento social e econômico sustentável da Região Sisaleira, buscando a elevação da qualidade de vida da sua população;
- e ) defender os direitos humanos e dos trabalhadores em toda sua plenitude.

Dezesseis anos depois, a Fábrica de Tapetes e Carpetes Apaeb inicia suas atividades, fruto de um projeto arrojado, quando analisado o contexto regional, orçado em 10 milhões de dólares.

Desde a sua fundação, a associação buscou consolidar suas ideias e seus ideais através dos movimentos sociais de base, reunindo pessoas nos povoados, na zona rural, para elaborar seus temas e levantar os questionamentos fundamentais, como o resgate do homem do campo, a valorização do sisal, além de vários outros temas pertinentes ao semiárido, sempre priorizando estratégias de elaboração e execução de projetos participativos, o que, segundo Durston (1999), é essencial à manutenção do capital social.

Atualmente a Apaeb é constituída pelo posto de vendas, um supermercado que atende aos funcionários e também a todo o público local e da circunvizinhança, além de atuar de forma relevante como regulador de preços; a Escola Família Agrícola (EFA) que, conforme Galvão (2010) foi a mais relevante atuação da associação, por trabalhar especificamente o ser humano, e este enquanto jovem. A escola funciona em regime de alternância, onde os filhos dos agricultores passam uma semana tendo aulas do ensino básico e fundamental e aprendizagem de técnicas agrícolas, e na semana seguinte retornam às propriedades dos seus pais para aplicar e repassar o que aprenderam na escola; o Laticínios Dacabra, uma cooperativa de produtores caprinocultores, que produzem e vendem produtos como queijos, doces e iogurtes; o curtume, que beneficia pelas caprinas, a casa da

cultura - Casa Brasil, aberta ao público, ofertando gratuitamente cursos, palestras e acesso à internet, além de apresentações teatrais; a lojinha Riquezas do Sertão, que comercializa artigos artesanais produzidos pelo Grupo de Mulheres Artesãs, o clube social, que proporciona, num pensamento neo-schumpeteriano, o lazer, a descontração e a inteiração dos funcionários e do cidadão em geral, e a fábrica de tapetes e carpetes, a maior do Brasil neste seguimento, que já chegou a gerar mais de 800 empregos diretos (APAEB, 2006), e centenas de ocupações indiretas por toda a região.

Em julho de 2012 a Apaeb era responsável pela geração de 315 empregos diretos, tendo sua folha de pagamento estimada em R\$: 293.000,00.

### **2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS DA APAEB**

Os dados apresentados neste item foram levantados através da pesquisa de campo realizada em julho de 2012, obtidos através de entrevistas realizadas com 80% dos funcionários da associação objeto deste estudo, bem como da análise documental do departamento de recursos humanos da associação.

Do atual quadro de funcionários, 22% são mulheres com idade média de 31 anos, 57% delas concluíram o ensino médio e trabalham na associação há 7 anos, em média. Dessas, 2% têm rendimentos mensais entre 1 salário mínimo e R\$: 1.200,00; as demais têm vencimentos mensais de 1 salário mínimo. 78% do quadro efetivo é composto por homens, com idade média de 34 anos, 7% deles têm nível superior completo, 23% nível médio completo, e os demais têm o ensino fundamental completo, 24% têm salários entre 1 salário mínimo a R\$: 3.000,00, enquanto que os demais têm remuneração mensal de 1 salário mínimo. Neste sentido, os homens empregados na associação compõem a maior parte do quadro

de funcionários, têm remuneração mais elevada que as mulheres e também galgaram nível de escolaridade mais elevado, fator relacionado a questões culturais, pelo fato das mulheres terem constituído família em idade ainda prematura (81% aderiram ao matrimônio com idade entre 16 e 19 anos) e terem que se dedicar à criação dos filhos e aos afazeres domésticos, ficando a cargo do esposo buscar melhores condições de vida para o sustento da família.

Da totalidade dos funcionários, 88% conseguiram adquirir a casa própria, meio de transporte e outros adquiriram ainda alguns poucos hectares de terra para a produção de subsistência e criar alguns animais de pequeno porte. 93% têm filhos (dois, em média), e 32% das famílias recebem algum benefício do governo, como o Bolsa Família.

A atuação da Apaeb na construção da trajetória de desenvolvimento da Região Sisaleira pode ser ratificada por ser a segunda maior geradora de emprego e renda do município, estimulando o desenvolvimento de outras atividades, como farmácias, lojas de vestuário e calçados, açougues, lojas de materiais para construção, escolas de alfabetização e ensino fundamental, dentre outros, além de possibilitar aos seus funcionários e à população valentense eventos de cultura e lazer, através do Projeto Apaeb.

### **2.4. O MODELO DE GESTÃO DA APAEB**

A gestão da Apaeb encontra-se fundamentada no modelo apresentado por Fligstein (2007), alicerçado nos princípios da habilidade social, sob uma visão sociológica. O autor a define como “[...] a habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva”. (FLIGSTEIN, 2007, p. 62).

Na Apaeb, a habilidade social da diretoria executiva atua de forma relevante na permanência

do movimento, uma vez que os gestores do capital social são providos de “ferramentas de motivação” que induzem à cooperação no grupo, tais como a ressalva à possibilidade dos indivíduos poderem permanecer em sua região e próximos aos familiares (DURSTON, 1999). Aqui neste ponto fica clara a ideia de persuasão dos gestores socialmente hábeis, quando estes comungam com o ponto de vista de outros atores, com o objetivo de fazê-los cooperar em ações coletivas (FLIGSTEIN, 2007).

Ainda baseados nos estudos de Fligstein (2007), o modelo de gestão da associação, atuando em cenários de incertezas e crises socioeconômicas, até então tem desenvolvido habilidades sociais que possibilitam a manutenção da ordem local e da união do grupo.

Um dos motivos de permanência da APAEB durante décadas se entrelaça com as habilidades dos seus atores em unir indivíduos detentores de interesses e ideias diversas, além de buscar a organização/reorganização de suas preferências. Segundo Fligstein (2007), quando um movimento é composto por um elevado número de pessoas, os outros irão integrá-lo tendenciosamente, fato que aqui neste contexto é ratificado com a evolução do número de associados, ao longo do tempo (iniciou as atividades com aproximadamente 100 e atualmente são mais de 7.000).

No contexto socioeconômico e natural da Região Sisaleira da Bahia, a liderança do grupo de pequenos produtores de sisal que originou a associação visualizou naquela região possibilidades de mudar a situação coletiva da classe, não se limitou à cultura sisalana (apesar desta ser a de maior expressão), mas também despendeu investimentos (financeiro, tempo e organização de produtores de pequeno porte) na organização da cooperativa de produção de origem caprina, adentrando assim num novo campo de atuação e mais uma vez ratificando as habilidades sociais daqueles que Durston (1999) denomina de “gestores do capital social”.

Analisando a trajetória desse movimento, embasada na pesquisa de campo, desde o seu início até a atualidade, identificou-se alguns aspectos que são desfavoráveis ao seu contexto:

a) há uma concentração de poder por parte da diretoria executiva, que lhe demanda tempo e energia que poderiam ser empenhados em outras atividades de fins promissores à associação, caso houvesse uma melhor distribuição das tarefas administrativas e comerciais. Sob este sentido, Durston (1999) infere que a descentralização administrativa da tomada de decisões, num contexto favorecido pela existência de pessoal capacitado, atua como aspecto favorável aos movimentos organizativos.

b) uma certa “falta de transparência” em algumas ações. A título de exemplo, foi num período crítico em que a Associação das Cooperativas de Apoio à Economia Baiana (Ascoob) Itapicurú propôs a conversão em cooperativa, na qual os funcionários se tornassem sócios, injetando R\$: 3,5 milhões e a proposta foi inexplicavelmente desconsiderada pela diretoria;

c) falta de planejamento financeiro e orçamentário de médio e longo prazo, que possa inclusive vir a expandir o mercado interno e a atualizar a folha de pagamentos.

d) nepotismo, em que alguns cargos cuja função é de relevância à associação, mas não são desempenhados com diligência, e atitudes de ajustes não são tomadas.

Enquanto questões limitantes, a mais grave, conforme relatos da diretoria, se deve ao fato de não contar (e nunca ter contado) com vantagens fiscais, uma vez que a Associação é um instrumento de indução de desenvolvimento local/regional.

## 2.5. IGARAPÉ-MIRI – PA: CARACTERIZAÇÃO GERAL

Igarapé-Miri é um dos municípios que constituem o território do Baixo Tocantins, e um dos 143 do Estado do Pará. Fundado em 16 de Outubro de 1843, compõe um espaço geralmente marcado por densa exploração florestal (em especial extração madeireira), extrativismo vegetal, pesca basicamente artesanal e agricultura familiar, com IDH de 0,669 e o PIB per capita estimado em R\$: 2.478,55 (IBGE, 2010).

Conforme inferência de Reis (2008), o município originou-se no século XVII com a instalação de uma fábrica voltada à exploração madeireira, esta quase que totalmente escoada em Belém, capital do Estado. Sua origem está relacionada ao processo de colonização e a mão-de-obra utilizada era típica deste movimento (indígena e escrava). A atual organização territorial é constituída pelos distritos da sede municipal e da Vila Mauiatá.

Com o declínio do ciclo da borracha ocorrido ainda no século XX, a economia amazônica passou por vários processos de readaptação e aprimoramento. Neste momento, conforme relatos de Costa (2005), atividades que até então eram economicamente vistas como complementares, como a pesca, caça e a agricultura de subsistência, galgaram nova posição na economia regional.

A economia miriense após o declínio da cana-de-açúcar (monocultura) e da conseqüente comercialização da cachaça, que se deu nos anos 1970 e 1980, foi redirecionada às atividades extrativistas, com destaque ao mercado do açaí, tanto no cenário interno como externo, cultura amplamente desenvolvida através da agricultura familiar, de forma consorciada com outras, a exemplo da banana, da pimenta-do-reino e do cupuaçu (REIS, 2008). Atividades como caça e pesca são basicamente voltadas à subsistência.

Além dessas, tem ganhado espaço nos últimos tempos a exploração de cascas, óleos e sementes (extrativismo vegetal), cujos principais mercados são o seguimento de cosméticos e o fármaco.

O comércio local é constituído por empresas do ramo de confecções e calçados, supermercados e mercearias, prestadoras de serviços e algumas indústrias do ramo de alimentos. A Prefeitura Municipal é a maior geradora de postos de trabalho no município. Em Dezembro de 2011 eram quase três mil empregos diretos, incluindo funcionários da Câmara Municipal e vereadores.

## 2.6. A COOPFRUT: DO APOGEU AO FRACASSO

Em 1998, os membros de 14 associações de agricultores de Igarapé-Miri passaram a manifestar o desejo de montar uma agroindústria do açaí no município. Foi criado então um conselho gestor, composto por 28 membros (dois de cada associação) a fim de viabilizar todas as etapas de execução.

Três anos mais tarde (2001), o conselho gestor cria a Unidade Agroindustrial de Igarapé-Miri (Uagrim), que conta com a assistência técnica do Programa Pobreza e Meio Ambiente na Amazônia (Poema) e apoio da Prefeitura Municipal, que financiou o projeto. Entretanto, o Estatuto dizia que no período de um ano a unidade teria que ser revertida em cooperativa, e em 09 de Dezembro de 2001 foi fundada a Cooperativa Agroindustrial de Trabalhadores e Produtores Rurais de Igarapé-Miri - COOPFRUT.

A Cooperativa inicia suas atividades com a fábrica de polpas, projeto orçado em R\$: 2,2 milhões e seria financiada pelo Banco do Estado do Pará (BANPARÁ), Banco da Amazônia (BASA) e pela Fundação Banco do Brasil, gerando inicialmente 32 empregos diretos e centenas de ocupações indiretas. A constituição do capital

de giro se deu através da aquisição do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) por parte de 129 produtores.

## 2.7. O MODELO DE GESTÃO DA COOPFRUT

Quanto à gestão da Cooperativa, a diretoria de formação era composta por três membros: presidente, tesoureira e secretário, todos ligados ao movimento social, com nível de escolaridade correspondente ao ensino fundamental. Essa composição ganhou a eleição de dois mandatos consecutivos, de 2001 a 2003 e 2003 a 2006, eleitos democraticamente.

O Poema foi o responsável pela elaboração dos projetos e pela assistência técnica, mas, além disso, administrava e exercia a função de Departamento Comercial da Cooperativa, através de um dos seus representantes.

A parte frigorífica da Fábrica era de alta tecnologia, sendo visitada por profissionais do ramo e por pesquisadores de várias partes do mundo.

O principal cliente e a COOPFRUT estabelecem então uma relação de monopólio. Em 2004, o transformador de energia da Fábrica deu um curto circuito e explodiu, paralisando todas as atividades, inclusive retardando as entregas do cliente, que decidiu suspender automaticamente os pagamentos à Cooperativa (que raramente eram honrados em dia).

Em 2006 a diretoria é substituída, por membros também da vivência do movimento e com grau de instrução semelhante ao da diretoria anterior.

Após essa eleição, já no início de 2007, os cooperados percebem a “ineficiência” e o desvio de finalidades por parte do POEMA, e este se retira da Cooperativa, tanto em virtude da pressão dos cooperados, quanto pela “falta de interesse” em se manter no projeto. Entretanto, a nova diretoria se apresenta administrativamente tão desprovida

de técnicas administrativas e de gestão e tão somente apta a conceder assinaturas quanto à anterior, se mostrando capazes de trabalhar a Cooperativa, e não gerir a fábrica.

Em Dezembro de 2006 a diretoria contrata o serviço de auditoria e consultoria externa de um administrador de empresas, sendo efetivado pela Cooperativa logo em seguida, trazendo dois funcionários consigo: um para gerir o setor financeiro e o outro para a produção. Essas contratações tiveram o aval da tesoureira, mas não foram do consentimento do presidente, uma vez que o cargo de administrador foi disputado e ganho com mais um candidato, mas este se mostrou posteriormente desinteressado em assumir a função.

Logo no início da sua contratação, o presidente (que até então foi contrário à sua efetivação) lhe nomeou, via procuração legal, o representante da Cooperativa em toda e qualquer circunstância.

Em Fevereiro de 2008, quando a COOPFRUT se encontrava no momento mais crítico, o administrador rasga a procuração numa assembleia e deixa a Cooperativa, mas ainda manteve o vínculo por um curto período a fim de prestação de contas e emissão de notas fiscais.

Logo após a saída desse funcionário, em virtude de todos os problemas administrativos, da deficiência de capital humano, que segundo Schultz (1971), explica os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano na produção, e das dívidas que ultrapassavam R\$: 1,7 milhões, bem como a descredibilidade de cooperados e da sociedade miriense, a Fábrica encerra suas atividades em Fevereiro de 2008.

Comungando da teoria apresentada por Giddens (1984, apud FLIGSTEIN, 2007, p. 67) todos os componentes de um movimento social são providos de características adequadas a desenvolver atividades socialmente hábeis. Neste sentido, as pessoas se adaptam à inteiração

com as outras, aprendem e passam a cooperar e adquirem um senso de identidade em virtude deste processo de “cooperação socializada”. Entretanto, a gestão da cooperativa não se mostrou socialmente hábil, mas sim desprovida de elementos indutores de cooperação e atuação em ações coletivas, atuando de forma pouco capaz de criar e manter um “senso positivo de identidade” que se perpetuasse entre os outros, fato que contribuiu fortemente com a extinção das atividades da fábrica e com a deserção de seus membros.

## 2.8. QUESTÕES LIMITANTES À PERMANÊNCIA DA COOPFRUT

Enquanto obstáculos e questões limitantes, diante de um projeto como a Coopfrut, algumas questões necessitam ser vistas com bastante cautela e com planejamento elaborado adequadamente.

Com base na trajetória da Cooperativa, pode-se apontar como principal obstáculo, questões relacionadas à gestão (desprovida de habilidade social, conforme inferência de FLIGSTEIN, 2007) e do baixo nível de capital humano dos cooperados e da diretoria. Diante dos vários cursos e treinamentos proporcionados pelo Poema, faltou um que preparasse pessoas para suprir as demandas administrativas de um empreendimento como aquele, desconsiderando a relevância inferida por Durston (1999) às estratégias de capacitação dos membros do grupo.

Outro obstáculo intransponível à Cooperativa foram os calotes e inadimplências dos contratos, que irreparavelmente contribuíram com o acúmulo das dívidas.

Quando há pessoas desprovidas das habilidades necessárias à gestão, aliadas ao desvio de finalidades (e de recursos), não há estrutura física de ponta que sustente as bases de nenhum

empreendimento. Partindo desse entendimento, o baixo nível de capital social por parte dos gestores, bem como a deficiência no nível de capital humano das diretorias que assumiram a fábrica, os mesmos frustraram as esperanças de melhorias que fora despertada em tantas famílias e em toda sociedade miriense, representando assim o maior de todos os obstáculos com os quais a Cooperativa se defrontou. A esse respeito, Schultz (1993) faz a seguinte afirmativa:

A conclusão de tais esforços redundou na concepção de que o trabalho humano, quando qualificado por meio da educação, era um dos mais importantes meios para a ampliação da produtividade econômica, e, portanto, das taxas de lucro do capital. Aplicada ao campo educacional, a idéia de capital humano gerou toda uma concepção tecnicista sobre o ensino e sobre a organização da educação, o que acabou por mistificar seus reais objetivos. Sob a predominância desta visão tecnicista, passou-se a disseminar a idéia de que a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educar-se, estaria “valorizando” a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital. O capital humano, portanto, deslocou para o âmbito individual os problemas da inserção social, do emprego e do desempenho profissional e fez da educação um “valor econômico”, numa equação perversa que equipara capital e trabalho como se fossem ambos igualmente meros “fatores de produção” das teorias econômicas neoclássicas (p.143).

Legalmente a Cooperativa ainda existe, mas apenas com o objetivo de solucionar as questões legais, contando com o apoio de somente 60 cooperados (eram mais de 650). A diretoria se encontra totalmente desarticulada e seus componentes só se encontram em algumas

reuniões representativas.

A Fábrica foi a leilão em Setembro de 2011 sendo arrematada por um empresário de outra região do Pará por R\$: 150.000,00 dividido em dez parcelas. O valor da venda foi utilizado no pagamento dos processos trabalhistas aos funcionários que moveram ação junto ao Ministério do Trabalho. Há especulações de estar em transição o processo legal de baixa da Coopfrut e do possível início de um outro empreendimento cooperativista.

Diante do histórico da Coopfrut, alguns erros são tomados como lição e aprendizado para jamais serem reaplicados. A principal, portanto, é que de nada adianta grandes empreendimentos sem a capacitação adequada (capital humano), sem uma gestão socialmente hábil, sem a emancipação dos trabalhadores e sem que todos estejam trilhando pelo mesmo caminho, baseados nos princípios do capital social.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo investigado foi composto por funcionários da APAEB e ex-colaboradores da Coopfrut. Quanto à amostra, utilizaram métodos de amostragem probabilística, que segundo Lakatos e Marconi (2006), justificam erros amostrais, logrando ao estudo maior representatividade e significância à amostra.

Os territórios objetos deste estudo (figuras 1 e 2) encontram-se localizado na região Nordeste do estado da Bahia, na parte central do Território do Sisal, dispendo de uma área de 384.321 km<sup>2</sup>, pertencente à Mesorregião Nordeste Baiano e a Microrregião de Serrinha, tendo como municípios limítrofes Retirolândia, Conceição do Coité, São Domingos e Santa Luz. Segundo IBGE (2010), a população estava estimada em 24.560 habitantes. Destes, 13.487 residem na zona urbana e 11.073 na zona rural, sendo 12.152 homens e 12.408 mulheres.

Quanto à cooperativa paraense, concentra-se na Mesorregião Nordeste Paraense e a Microrregião Cametá, com municípios limítrofes em Abaetetuba, Moju, Cametá e Limoeiro do Ajuru, com uma população estimada em 58.077. Destes, 26.205 residem na zona urbana e 31.872 na zona rural. A área territorial é de 1.996,823 km<sup>2</sup>, sendo o 39º maior município paraense, o relevo é caracterizado por formas comuns de tabuleiros, terraços e regiões típicas de várzea (IBGE, 2010).

Objetivando desenvolver embasamento teórico para a posterior análise dos motivadores da permanência de um objeto pesquisado e da extinção do outro, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, dissertações e na internet. O trabalho efetivamente constituiu-se de uma pesquisa de campo descritiva, que, para Moraes (1990), “pesquisas descritivas apresentam características de determinada população e/ou determinado fenômeno”.

Quanto à coleta de dados e demais informações que se fizeram necessárias, utilizaram-se informações ofertadas pela Apaeb e registros documentais da Coopfrut, através da aplicação de questionário e entrevistas semi elaboradas. Conforme Malhota (2006), perguntas estruturadas inferem o conjunto de respostas possíveis, bem como o formato das mesmas. Segundo o autor, as perguntas de múltiplas escolhas ofertam um leque de respostas, podendo ser escolhida uma ou mais alternativas.

A pesquisa foi realizada entre julho e dezembro de 2011, através da aplicação de questionários com 80% do quadro da associação e 16% na cooperativa – número reduzido em virtude da deserção dos indivíduos pós-encerramento das atividades. Os entrevistados foram selecionados aleatoriamente, considerando a disponibilidade de tempo dos funcionários da associação e localização dos ex-colaboradores da cooperativa.

Os dados obtidos foram tabulados e distribuídos a seguir.

Figura 1 – Localização do município de Valente (BA)

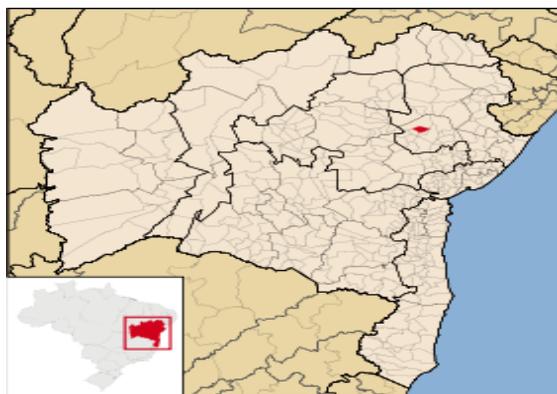


Figura 2 – Localização do município de Igarapé-Miri (PA)



da outra. Os resultados estão discriminados no quadro da página 215.

Diante dos dados do quadro, pode-se interpretar que as principais diferenças entre as duas organizações estão no preço dos produtos, na gestão e no nível de capital humano. Entretanto, outro fator de divergência entre ambas é que a Apaeb representa uma somatória de “pequenas” conquistas ao longo do tempo, desde a aquisição do terreno a mais simples máquina de tear, todas adquiridas através da união e esforço coletivo, enquanto que a Coopfrut “já nasceu andando”, onde os cooperados e funcionários somente redirecionaram suas produções e mão-de-obra, sendo todo o projeto desenvolvido e implantado por atores externos.

As questões de ordem natural são favoráveis ao cultivo do açaí, em Igarapé-Miri e ao sisal, em Valente. Entretanto, a Região Norte dispõe de elementos favoráveis à produção diversificada de frutas e raízes, além da abundância na pesca, enquanto que na região de predomínio do semiárido, como Valente, caracterizada principalmente pelo déficit pluviométrico, a produção agrícola é bastante limitada, bem como a pesca e a caça, que raramente suprem a demanda de subsistência.

Quanto aos aportes financeiros, ambas foram inicialmente assistidas, conforme demonstrativo abaixo:

**Quadro 2 – Demonstração de aportes financeiros da Apaeb junto ao governo**

FINANCIADOR	ANO LIBERAÇÃO	VALOR ORIGINAL	VALOR PAGO	JUROS	A PAGAR
BNB	1994	7.369.985,01	11.958.199,69	4.588.214,68	8.256.614,30
BNDES	2001	3.106.693,36	2.210.050,23	1.633.466,18	2.303.604,49

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo comparativo entre as duas organizações pesquisadas apresentou aspectos de semelhanças, mas também de divergências, que foram decisivas à prosperidade de uma e declínio

Quadro 1- Dados comparativos entre a Apaeb x Coopfrut

	<b>APAEB</b>	<b>COOPFRUT</b>
<b>PRODUTO</b>	Sisal	Açaí
<b>CULTURA</b>	Permanente e bem adaptada às regiões de clima semi-árido e baixa incidência pluviométrica.	Temporária e endógena à região Amazônica.
<b>PREÇO NA SAFRA/ENTRESSAFRA</b>	R\$: 1,17/Kg	Entre R\$: 26,00 a R\$: 33,00 (rasa) na safra; Entre R\$: 65,00 a R\$: 75,00 (rasa) na entressafra
<b>PROCESSO PRODUTIVO E COMERCIALIZAÇÃO</b>	O processo produtivo do sisal é constituído por sete etapas: preparação do terreno, plantio, colheita, desfibramento, beneficiamento, industrialização e comercialização.	As etapas do processo produtivo do açaí são seis: Preparação do solo, abertura de covas, o plantio, colheita, comercialização ( <i>in natura</i> ) e industrialização.
<b>TEMPO P/ COLHEITA</b>	Entre 3 e 4 anos, quando as folhas atingem 1,10cm de altura.	Entre 3 e 4 anos, dependendo da fertilidade e umidade do solo.
<b>MERCADO CONSUMIDOR</b>	Interno: Sul e Sudeste, principalmente; Externo: Europa, EUA e China	Interno: Praticamente todas as regiões; Externo: EUA e Europa, principalmente
<b>FINALIDADE E EXPANSÃO DAS ATIVIDADES</b>	Promoção social, educacional e cultural, via estímulo à cooperação, a ajuda e a solidariedade entre os associados, além de ser relevante reguladora de preços e de eliminar a ação dos atravessadores. Expande suas atividades através da organização dos produtores e gestores.	Melhorias socioeconômicas aos produtores de açaí de Ig. Miri, bem como atuar como reguladora de preço e evitar a ação dos atravessadores. Estrutura produtiva e administrativa organizada e gerida por terceiros
<b>INCENTIVOS E CRÉDITO</b>	BNB, BNDES e mais recentemente, do governo do Estado.	POEMA/UFPA, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, BASA, BANPARÁ e algumas ONGs.
<b>PERFIL DO PRODUTOR E RENDA MÉDIA MENSAL</b>	Agricultor familiar, que não raro consorcia a cultura sisalana com outras à subsistência, como feijão, mandioca e milho, numa área que na região estudada geralmente não ultrapassa os 80 ha. A renda média mensal familiar raramente ultrapassa um salário mínimo.	Agricultor familiar que geralmente consorcia o cultivo do açaí com outros, como o palmito, a banana, o cupuaçu, etc.. A pesca é uma atividade amplamente praticada pelos agricultores. Raramente o produtor de açaí atinge uma renda média mensal inferior a dois salários mínimos (na safra), e na entressafra esse valor é geralmente um pouco superior a um salário

Fonte: Pesquisa de campo (2011); elaboração própria.

**Quadro 3 - Demonstração de aportes financeiros da Coopfrut junto ao Governo**

INSTITUIÇÃO	VALOR (R\$)	FINALIDADE
FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL	483.000,00	Recurso sem devolução, para aquisição de câmaras frias.
BASA	280.000,00	Recurso retornável, para construção e equipamentos.
BANPARÁ	162.000,00	Parte do capital de giro.

Fonte: Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Igarapé-Miri; elaboração própria

Destarte, o motivador de sucesso/insucesso não se concentra no quesito aportes financeiros. O volume significativamente superior da Apaeb é explicado pelo tempo de existência e expansão da Associação (vinte anos mais antiga que a Cooperativa).

Nos dois movimentos sociais, conforme questionário aplicado (BANCO MUNDIAL, 2003), ficou demonstrada a existência de capital social entre os membros. Porém, esse elemento se mostrou pouco expressivo por parte da gestão (externa à vivência cooperativista) na cooperativa de açaí, sendo desprovida, conforme Fligstein (2007), de habilidade social.

Dessa forma, diante dos dados levantados, fica visível o diferencial no elemento capital humano contido em ambos os movimentos, uma vez que a cooperativa paraense dispunha de financiamentos mais expressivos, preço do produto mais competitivo em relação ao do produto baiano, e também de capital social por parte dos cooperados e dos funcionários da fábrica de polpa de frutas, havendo disparidade expressiva na formação e capacitação de sujeitos aptos à gestão do projeto.

Através de Regressão linear simples, que segundo Sartoris (2003), utilizada no tratamento estatístico dos dados, conclui-se que a deficiência

do capital humano em Igarapé-Miri em relação à Valente, é uma variável relevante no nível de instrução/formação dos indivíduos, conforme é demonstrado abaixo:

**Quadro 4 - Indivíduos que frequentam creches e escolas na década de 2000**

Nível de ensino	Brasil	Ig. Miri (PA)	Valente (BA)
<b>TOTAL</b>	<b>54.406.320</b>	<b>19.696</b>	<b>6.792</b>
Creche	1.114.271	227	386
Pré escola	6.176.926	3.880	874
Alfabetização adulto	459.891	286	12
Fundamental	33.886.031	13.876	4.489
Médio	8.302.599	1.135	923
Pré vestibular	440.046	96	33
Graduação	2.864.046	196	76
Mestrado e doutorado	162.512	-	-

Fonte: IBGE (2010); elaboração própria

**Quadro 5 - Análise Fatorial Multivariada dos indivíduos que frequentam creches e escolas na década de 2000**

Brasil	Ig. Miri (PA)	Valente (BA)
2,1	1,2	5,7
11,6	19,7	12,9
0,9	1,5	0,2
63,4	70,5	66,1
15,5	5,8	13,6
0,8	0,5	0,5
5,4	1,0	1,1
0,3	-	-

Fonte: IBGE (2014); elaboração própria

Sob esta perspectiva, os dados acima demonstram uma ligeira vantagem de Valente em relação a Igarapé-Miri, a partir do ensino médio,

no ano 2000. Entretanto, a presente análise ressalva a proporção de habitantes/município, sendo na municipalidade paraense quase o dobro do número baiano.

#### Quadro 6 - Pessoas que possuem grau de instrução, por categoria

Nível de instrução	Brasil	Ig. Miri (PA)	Valente (BA)
<b>TOTAL</b>	161.981.299	45.035	20.945
Sem instrução e fundamental incompleto	81.386.577	33.651	12.938
Fundamental completo e médio incompleto	28.178.794	5.727	2.795
Médio completo e superior incompleto	37.980.515	4.773	4.482
Superior completo	13.463.757	677	705

Fonte: IBGE (2010) - Censo Demográfico

#### Quadro 7 - Análise Fatorial Multivariada dos indivíduos/grau de instrução, por categoria, na década de 2000

Brasil	Ig. Miri (PA)	Valente (BA)
50,2	74,7	61,8
17,4	12,7	13,3
23,4	10,6	21,4
8,3	1,5	3,4

Fonte: IBGE (2014); elaboração própria

Para tanto, conforme os dados acima, o total de pessoas no Brasil em 2013, com idade igual ou superior a 10 anos sem instrução ou apenas o nível fundamental incompleto era de 50,2% da população. Em Igarapé-Miri este número era superior ao índice nacional, correspondendo a 74,7% dos cidadãos mirienses, e em Valente a amostra respondia por 61,8% do universo.

Avaliando os graus de instrução por categorias, os resultados foram contundentes à conclusão deste trabalho. Indivíduos com o

nível fundamental completo e o ensino médio incompleto, no âmbito de Brasil correspondia a 17,4% da população recenseada, enquanto que em Igarapé-Miri este índice representava 12,7%, e em Valente descrevia o perfil de 13,3% da amostra.

No nível médio completo e superior incompleto, no Brasil, havia 23,4% de indivíduos representando esse nível, bem inferior a Igarapé-Miri (10,6%), número que já representava um diferencial expressivo quando comparado a Valente (21,4%).

E por fim, reproduzindo o principal motivo de declínio da Coopfrut, considerando-se os elementos já expostos anteriormente, aparece o nível superior completo, onde no Brasil pouco mais de 9,3% (IBGE, 2010) da população já havia logrado esse grau, enquanto que em Igarapé-Miri somente 1,5 da população concluíra a graduação, uma vez que em Valente esse número era mais que o dobro (3,4%).

Conforme inferência anterior, 7% dos funcionários da Apaeb possuem formação superior, e não há registro de analfabetismo, enquanto que apenas uma pessoa na Coopfrut lograra esse grau de instrução – o administrador, cujo histórico descreve um agente externo à vivência cooperativista e desprovido do sentimento de pertence ao movimento –, enquanto que os membros da diretoria eram semi analfabetos ou possuíam o ensino fundamental completo. Neste sentido, a relação capital humano e desenvolvimento desses movimentos fez a diferença entre a permanência de uma e declínio da outra.

Atualmente em Valente há uma faculdade da rede privada, ofertando os cursos de Ciências Contábeis, Administração, Pedagogia e Letras, onde 12% do seu corpo discente é constituído por funcionários da Apaeb, e em Igarapé-Miri não há nenhum registro de oferta desse tipo de serviço (PESQUISA DE CAMPO, 2013).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os movimentos sociais de base buscam soluções para questões das mais variadas ordens, sobretudo a redução dos níveis de pobreza das populações. Eles se utilizam de elementos fundamentais à sustentabilidade dos projetos, como matéria-prima abundante, capital social – que pode ser construído e deve ser preservado –, políticas públicas, assistência técnica, gestão comprometida, aportes financeiros e capital humano. Entretanto, se algum desses elementos não funcionar de forma adequada, o movimento poderá incorrer em prejuízos, que podem variar desde a deserção de membros até a inviabilidade socioeconômica e, conseqüentemente, o encerramento das atividades.

O presente trabalho demonstrou que o maior gargalo enfrentado pela Coopfrut foi a deficiência no capital humano. A cooperativa era dirigida por pessoas com níveis de escolaridade insatisfatórios à demanda que o movimento apresentou, além da falta de informação/instrução inviabilizar a expansão comercial do produto e da tomada de decisões que vedassem as irregularidades que predominaram durante todas as fases da existência daquele movimento.

Uma vez que ambos os objetos dispunham de condições semelhantes, a Apaeb se destacou no grau de instrução, sobretudo dos diretores da associação, que possuem graduação e especializações, além dos demais componentes, uma vez que 100% do grupo possuem no mínimo o ensino fundamental completo.

Este artigo, portanto, demonstra a relevância do capital humano nos movimentos sociais de base, como o cooperativismo e o associativismo, uma vez que o acesso à educação e ascensão dos níveis de instrução são fundamentais à emancipação e autonomia dos trabalhadores, bem como do crescimento das atividades.

#### 5. REFERÊNCIAS

- APAEB. **Estatuto Social**. Valente: APAEB, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual -2000**. Valente: APAEB 2000.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto Social**. Valente: APAEB, 2000b.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**. Valente: APAEB 2005.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2009**. Valente: APAEB 2010.
- ARAÚJO, TÂNIA. B. **Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências**. Rio de Janeiro: Revan: Fase, 2000.
- BANCO MUNDIAL. **Grupo Temático sobre Capital Social**. Questionário Integrado para Medir Capital Social. Jun, 2003.
- BRANDÃO, C.A. **Território e desenvolvimento: As múltiplas escalas entre o local e o global**. Campinas, SP: UNICAMP, 2007
- COELHO, S. de T. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.
- COSTA, F.A; INHETIVIN, Thomas. **A Agropecuária na economia de Várzea no Rio Solimões/ Amazonas: diagnóstico e perspectivas**. Belém: IBAMA, ProVárzea, 2005.
- DURSTON, J. **Construindo capital social social comunitário**. *Revista de La Cepal*. Diciembre, 1999.
- FLIGSTEIN, N. **Habilidade social e a teoria dos campos**. *Rev. adm. empresas*. vol.47 no.2 São Paulo Apr./June 2007
- GALVÃO. A. **Exemplo de lutas e Realizações**. APAEB 2010 [S.1.:s.n.]

MARQUES, A.N. **Pessoas, plantas e animais – 2.** ed., 1995 [S.1.:s.n.]

REIS, Adebaro Alves dos. **Estratégias de desenvolvimento local sustentável da pequena produção familiar na Várzea do Município de Igarapé-Miri (PA).** 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável), Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

SANTOS, E.M.C. **Associativismo e desenvolvimento: o caso da região sisaleira da Bahia.** Feira de Santana-Bahia: UEFS, 2010.

SATORIS, Alexander. **Estatística e introdução à econometria.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHULTZ, Theodore. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** São Paulo: Saraiva, 1971.

SILVA, Sylvio Bandeira de Mello e; SILVA, Barbara-Christine Nentwig. **Estudos sobre globalização, território e Bahia.** 2.ed. Salvador: Edufba, 2006.

SOUZA, M.O. **Suplementos da Dieta com Polpa do Fruto do Açaí (Euterpe oleraceae Martius) Melhora o Perfil Lipídico e a Capacidade Antioxidante – Uma Avaliação in vivo.** 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Biológicas) – Departamento de Biologia, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2009

APAEB. Disponível em <[http://www.apaeb.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=2](http://www.apaeb.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=2)>. Acesso em: 27. abr. 2011.

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) .Disponível em <<http://www.conab.gov.br/conabweb/>> Acesso em: 07.set.2009.

IBGE. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 23set. 2010.





**A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO PRELIMINAR PARA A IMPLANTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS) NOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVISTAS: O CASO DO SICOOB COOPEMATA**

**The importance of preliminary diagnosis for the implementation of the Membership Organization (MO) in cooperative ventures: the case study of SICOOB Coopemata**

**La importancia del diagnóstico preliminar para la aplicación de la Organización de los Cooperados (OC) en empresas cooperativas: el estudio de caso de Sicoob Coopemata**

Vitória Resende Soares Drumond (UFV)\*  
Fabrício Henrique de Figueiredo (OCEMG)\*\*  
Heloísa Helena de Souza Cabral (UNA-MG)\*\*\*

\*Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pelo Centro Universitário – UNA

Graduação: Administradora com Habilitação em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV

Atuação: Gerente de Acompanhamento de Cooperativas – Sistema Ocemg. Endereço físico: Rua Ceará, 771, Funcionários – Belo Horizonte/MG

Endereço eletrônico: vitoria.drumond@minasgerais.coop.br

\*\*Bacharel em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV

Atuação: Analista em Cooperativismo – Sistema Ocemg

Endereço físico: Rua Ceará, 771, Funcionários – Belo Horizonte/MG

Endereço eletrônico: fabricio.figueiredo@minasgerais.coop.br

\*\*\* Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP. Professora Adjunta do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras - UFLA

Endereço físico: Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Campus Universitário da UFLA – Lavras/MG

Endereço eletrônico: elocabral@uol.com.br

## RESUMO

O artigo apresenta a importância de estudar e desenvolver ações voltadas para a Organização do Quadro Social (OQS) nas cooperativas, independente de seu ramo de atuação. Muito além de discorrer sobre

teorias como organizar o quadro social, através de núcleos e/ou pré-assembleias, por exemplo; buscou-se elucidar a importância de conhecer detalhadamente, através de um diagnóstico preliminar, as peculiaridades da cooperativa para, a partir daí, desenvolver um projeto de implantação de Organização do Quadro

Social (OQS) respaldado nas necessidades reais deste empreendimento. Pretende-se, inicialmente, apresentar uma contextualização sobre a Organização do Quadro Social (OQS), respaldado em autores de renome desta área do saber. Apresentar-se-á um estudo de caso do projeto de Organização do Quadro Social que foi desenvolvido na cooperativa de crédito Sicoob Coopemata, em Cataguases-MG. Por fim, os autores tecerão suas considerações finais sobre a problemática, além de abrirem margem para estudos futuros nesta área do conhecimento.

**Palavras-chave:** Autogestão; Cooperativismo; Participação e Cidadania.

### ABSTRACT

The article presents the importance of studying and developing actions for Membership Organization (MO) in cooperatives, regardless of their field of expertise. Beyond theories discuss how to organize the membership, through cores and/or pre-assemblies, for example; sought to elucidate the importance of knowing in detail, through a preliminary diagnosis of the cooperative to the peculiarities, from there, to develop a deployment project Organization Membership (MO) supported on the real needs of this enterprise. The aim is to initially submit a contextualization of the Membership Organization (OQS), supported in renowned writers in the field of knowledge. In present will be a case study of Membership Organization project that was developed in the credit union Sicoob Coopemata in Cataguases-MG. Finally the authors will weave his closing remarks on the problem, they open up room for future studies in this area of knowledge.

**Keywords:** self-management; cooperatives; participation and citizenship.

### RESUMEN

El artículo presenta la importancia del estudio y el desarrollo de acciones para la Organización de los cooperados (OC) en las cooperativas, independientemente de su campo de especialización.

Más allá de las teorías discuten la forma de organizar los miembros, a través de núcleos y/o reuniones previas, por ejemplo; tratado de dilucidar la importancia de conocer en detalle, a través de un diagnóstico preliminar de la cooperativa a las peculiaridades, a partir de ahí, para desarrollar un proyecto de implementación Organización de los cooperados (OC) apoyado en las necesidades reales de esta empresa. El objetivo es presentar inicialmente una contextualización de la Organización de los cooperados (OC), con el apoyo de escritores de reconocido prestigio en el campo del conocimiento. Se mostrará un estudio de caso de proyecto de la Organización Afiliación que se desarrolló en la cooperativa de crédito Sicoob Coopemata en Cataguases-MG. Finalmente los autores tejerá su discurso de clausura en el problema, abren espacio para futuros estudios en esta área del conocimiento.

**Palabras Clave:** La autogestión; Cooperativas; Participación y Ciudadanía.

### 1. INTRODUÇÃO

Pinho (2004) argumenta que as cooperativas são sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, sem finalidade lucrativa e identificadas por valores e características próprias, conhecidos como princípios cooperativistas.

O ponto de partida para que uma cooperativa atue de fato como organização de pessoas (e não de capital) advém de ideais e convicções de seus próprios membros que buscam um interesse em comum, a fim de se dedicarem a uma atividade produtiva, econômica e social, ou a serviços úteis e benéficos a todos os que fazem parte da cooperativa. Assim sendo, a base de sucesso de qualquer cooperativa está na participação ativa de seus sócios.

Porém, na prática observa-se que, embora um dos fatores do sucesso das cooperativas esteja na participação do quadro social, esta ação é limitada ou nula, convergindo na dificuldade dos dirigentes em conhecer as reais necessidades do cooperado. Não é raro encontrar cooperados que possuem total desconhecimento do que venha a ser realmente uma cooperativa, o resultado é um distanciamento entre os

objetivos da cooperativa e as necessidades reais dos associados.

Um dos meios de vencer este gargalo, ressaltado inclusive por Santos (2001) se dá através da criação de mecanismos que possibilitem favorecer um desempenho político, econômico e social da cooperativa. Estes mecanismos tão evidenciados no quinto princípio cooperativista (educação, formação e informação) sugerem um trabalho contínuo e periódico de Educação Cooperativista através da Organização do Quadro Social (OQS).

Braga et al (2002) já argumentava sobre a importância de se construir um referencial que discuta os critérios da autenticidade das cooperativas baseando-se nos princípios e na participação ativa dos cooperados como forma de fortalecer o movimento cooperativista autêntico.

O que se propõe é discutir sobre a importância da OQS nas práticas organizacionais do dia a dia das cooperativas, utilizando-se como metodologia, além do referencial teórico, o estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Zona da Mata Ltda. – Sicoob Coopemata.

O presente trabalho pretende estudar a importância de implementar a OQS, considerando as particularidades de cada cooperativa, com o objetivo de incentivar uma maior participação por parte do cooperado atuante. Considerando a exposição inicial, a questão de pesquisa que se espera responder é: qual a importância de conhecer as peculiaridades da sociedade na qual está se implantando a OQS?

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO PESQUISADO

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, conforme determina o artigo 105 da Lei n. 5.764/711, é a entidade máxima de representação do cooperativismo no Brasil. Defende um cooperativismo voltado à eficiência econômica, dentro das regras do mercado, o que exige das suas cooperativas uma gestão cada vez mais profissionalizada, focada no desenvolvimento e aprimoramento das técnicas de gestão para o êxito do negócio cooperativo.

Segundo dados do Sistema OCB (2013), em

2012 o estado de Minas Gerais alcançou a terceira colocação em número de cooperativas registradas (732), representando 11,1% do total de cooperativas no país, perdendo apenas para São Paulo (14,4%) e Bahia (12%).

As cooperativas do ramo crédito estão entre as mais bem-sucedidas e administradas sociedades de pessoas que atuam no mercado. Parte deste sucesso advém da solidez sobre o qual esse tipo de empreendimento é exigido, em especial por estar vinculado ao Sistema Financeiro Nacional e controlado pelo Banco Central, que são as organizações governamentais que ditam e fiscalizam a Política Monetária Nacional.

É neste momento em que o lado “cliente” do usuário faz com que ele perca a fidelidade à cooperativa e procure por taxas melhores em outras instituições financeiras, deixando clara a dificuldade que as cooperativas de crédito possuem em atuar de forma que seus cooperados se sintam parte da cooperativa, também como donos.

## 3. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

Partindo do pressuposto da importância inerente da participação do cooperado para sucesso do empreendimento cooperativista, a OQS, através da educação cooperativista torna-se um fundamental instrumento para educar, conscientizar, motivar e fidelizar os associados, deixando-os cientes de seu papel como associados.

Valadares (1995) já mencionava essa importância quando definiu que a Organização do Quadro Social (OQS), através da educação cooperativista como

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma

a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p. 40).

A OQS é, portanto, uma instância de formação, capacitação, ouvidoria, participação e informação entre o cooperado, a cooperativa e vice-versa, de forma a fazer com que o associado se sinta pertencente e participante nas decisões e nas políticas do empreendimento cooperativista.

Pinho (2004) busca, na base etimológica, a explicação da “autogestão” que pode ser entendida como a gestão da cooperativa pelos próprios associados, o que significa dizer que é a democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas. Assim, o principal agente da autogestão é o cooperado, que deve participar ativamente do empreendimento. Conforme Schneider (1991), a autogestão requer que os associados assumam a autoridade suprema da cooperativa com poderes para decidir sobre todos os aspectos importantes do negócio.

Schneider (1991) ainda reforça que o processo democrático não se restringe apenas a votar e ser votado e participar das assembleias, o cooperado deve assumir um envolvimento consciente e permanente com a sua cooperativa.

A democracia cooperativa não se realiza apenas através da participação no voto, elegendo seus dirigentes e fiscais, mas também participando diretamente da escolha dos objetivos da organização, na definição das políticas a seguir e no controle e na periódica prestação de contas sobre a execução das decisões. Sem a participação nestes aspectos essenciais, a mera participação ao nível das eleições

poderá ser uma participação inócua e expressando apenas as formalidades ritualísticas da democracia, mas não de suas exigências mais radicais. (SCHNEIDER, 1991, p. 205)

A autogestão tem como premissa a participação e o elevado grau de envolvimento dos cooperados com a gestão da cooperativa. Em uma cooperativa na qual exista gestão democrática, os cooperados dividem responsabilidades, participam do estabelecimento de objetivos e metas, debatem decisões e traçam os rumos do negócio.

#### 4. ÓRGÃOS SOCIAIS NAS COOPERATIVAS

Perius (2001) avalia que

a supremacia da assembleia geral se fundamenta na própria estrutura democrática da sociedade personalística, em oposição à sociedade de capital. O processo da tomada de decisão obedece ao critério do voto unipessoal, excluindo o capital como fator de decisão. A escolha da administração da empresa é determinada segundo o critério democrático. (PERIUS, 2001, p. 141)

Nas cooperativas com um maior número de associados, existe a possibilidade de ocorrer menor participação dos membros, tendo em vista que o voto não tem o mesmo valor relativo quando se compara com uma cooperativa de poucos membros. Este é o caso da maioria das cooperativas do ramo crédito, em especial as cooperativas de livre admissão. A OQS, além da educação cooperativista, deve propor ações que visem uma maior participação dos cooperados. Classicamente essas ações versavam sobre a constituição de Núcleos ou Comitês Educativos.

A constituição de Núcleos ou Comitês Educativos é uma ferramenta poderosa de OQS, porém não pode ser entendida como única. Este tipo de OQS é mais evidente em cooperativas do ramo agropecuário devido ao fato da fonte de renda do cooperado advir majoritariamente da cooperativa.

Isto não ocorre em cooperativas do ramo crédito, visto que o cooperado deste empreendimento já possui sua atividade econômica de forma distinta da cooperativa.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar um estudo contemporâneo através de uma nova abordagem metodológica para implantação da Organização do Quadro Social (OQS), levando em consideração as peculiaridades de cada empreendimento. Discorrer sobre os resultados observados no estudo de caso no Sicoob Coopemata.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar novas reflexões sobre o estudo da OQS;
- Ressaltar a importância de conhecer as particularidades do empreendimento cooperativo que implantará o OQS;
- Propor uma OQS respaldada em uma pesquisa prévia consistente sobre as características da cooperativa estudada.

## 6. METODOLOGIA

Michel (2009) ressalta que a metodologia pode ser entendida como um caminho a ser traçado para orientar o processo de investigação do pesquisador. Neste artigo, optou-se por utilizar a abordagem de natureza quantitativa para discutir conceitos respaldados em referenciais teóricos e apresentar os resultados do estudo de caso do Sicoob Coopemata.

O artigo ainda apresenta aspectos descritivos, porque se pretende descrever as características da situação pertinente ao campo de estudo, trazendo maior familiaridade com o problema, com vistas a contribuir para a discussão acerca da importância da participação do cooperado e do conhecimento das particularidades do empreendimento cooperativista para a proposição de uma OQS respaldada na realidade observada.

Com relação aos meios, o método utilizado foi

o estudo de caso. Bressan (2000) ressalta que se utiliza o estudo de caso quando as questões centrais da pesquisa forem como e por que, ou quando se deseja interpretar o que aconteceu em uma determinada situação.

Yin (2005) afirma que uma pesquisa de estudo de caso inclui estudos de caso único ou estudo de casos múltiplos (que possibilitam o estabelecimento de comparações). Para esse autor, em pesquisas científicas, deve-se partir de casos únicos, pouco investigados, analisados em profundidade, antes de empreender análises comparativas.

Dentre o critério para escolha da cooperativa estudo de caso, levou-se em consideração se está registrada no Sistema Ocemg, se fez parte do Programa de Organização do Quadro Social e se concluiu o Projeto de Implantação da Organização do Quadro Social.

O trabalho contemplou a aplicação de um questionário utilizando a Escala Likert, que, conforme Michel (2009) é um importante instrumento para quantificar opiniões, pois, além de informar se concordam ou não com determinada afirmação, informa ainda o grau de concordância ou discordância. As opções de resposta foram: discorda totalmente, discorda em parte, indiferente, concorda em parte e concorda plenamente.

Para a obtenção de um tamanho de amostra mínimo e representativo, Downing e Clark (2002) mostram que, primeiro, tem-se uma medida de erro  $d$  (diferença observada entre a proporção verdadeira e a estimada) e o nível de confiança desejado que satisfaça a condição a seguir:

$$PRob = \{P - \hat{P} \leq d\} = 1 - \alpha$$

Onde  $P$  é a proporção observada na população,  $\hat{P}$  é a proporção estimada,  $d$  é a margem de erro, e  $(1 - \alpha)$ , o nível de confiança. Dessa forma, o tamanho da amostra deverá ser igual a:

$$n = \frac{Nz_{\alpha}^2 P(1 - P)}{Nd^2 + z_{\alpha}^2 P(1 - P)}$$

Onde N é o tamanho da população, é o valor da tabela normal associada ao nível de confiança desejado, P é a proporção de respostas positivas e (1 - P) é a proporção de respostas negativas. Visto que a proporção observada não é conhecida, foi adotado  $P = (1 - P) = 50\%$ .

No caso de distribuições aproximadamente paramétricas, optou-se por utilizar  $(d = 6\%)$  e  $(1 - \alpha) = 94\%$ . Neste caso, está-se utilizando 94% de confiança nos resultados apresentados após o estudo da amostra.

Assim, para efeito de cálculo, utilizou-se como população o número de cooperados correntistas em 17 de junho de 2013 no PA de Cataguases, que neste estudo representa 1373 cooperados correntistas.

O cálculo então é igual a:

$$= \frac{(1373 * 3,5344 * 0,5 * 0,5)}{(1373 * 0,0036 + 3,5344 * 0,5 * 0,5)} = 208,22 \sim 210 \text{ cooperados correntistas}$$

Por meio dessa análise estatística, com o nível de confiança a 94%, o número de cooperados correntistas que devem ser analisados no estudo de caso em questão é de 210 cooperados correntistas, com margem de erro de 3% para mais ou para menos.

## 7. A cooperativa estudo de caso (Sicoob Coopemata)

O processo que originou a fundação do Sicoob Coopemata iniciou-se em 1997, quando um grupo de 20 empresários visitou uma cooperativa de crédito no estado do Espírito Santo. Vislumbrados com a experiência ali presenciada, decidiram então importar aquele modelo de instituição financeira, não bancária, sem fins lucrativos, para o município de Cataguases e cidades circunvizinhas. Assim nasceu a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções do Vestuário da Zona da Mata LTDA. – Sicoob Coopemata, que entrou em funcionamento no dia 24 de agosto de 1998. Atualmente ela é composta por 4.749 cooperados correntistas e 73 (setenta e três) colaboradores. Sua área de atuação compreende da sede em Cataguases, além de sete postos de atendimento (PAs) em Leopoldina,

São João Nepomueno, Juiz de Fora, Muriaé, Ubá, Visconde do Rio Branco e Viçosa.

### 7.1 O quadro social do Sicoob Coopemata

Na data base do estudo, o quadro social do Sicoob Coopemata era formado por 4.749 (quatro mil setecentos e quarenta e nove) cooperados correntistas e destes, 3.612 (três mil seiscentos e doze) eram considerados como “cooperados correntistas ativos”, os quais representavam 76% do total de cooperados correntistas e 1.137 (mil cento e trinta e sete) “cooperados correntistas inativos”, representando 24% do total de cooperados correntistas.

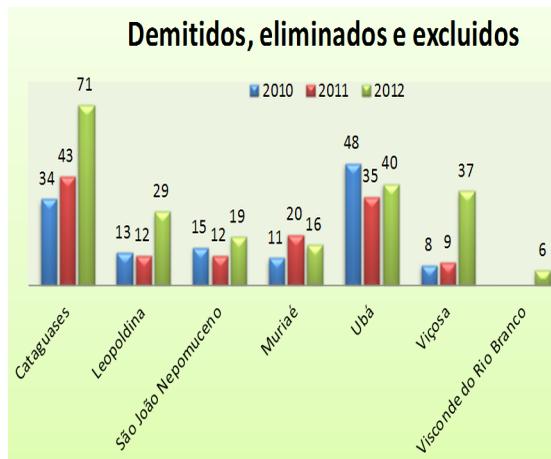
A cooperativa considera como “cooperados correntistas inativos”, aqueles que por mais de 180 (cento e oitenta) dias não fizerem nenhuma movimentação com a cooperativa.

Em relação à atividade econômica, foi identificado que os cooperados correntistas do Sicoob Coopemata estavam divididos em Pessoa Jurídica, representada por 45% (quarenta e cinco por cento) e Pessoa Física, com 55% (cinquenta e cinco por cento).

### 7.2 Evolução do quadro social

Uma análise da evolução do Quadro Social de qualquer cooperativa que pretenda desempenhar a OQS é importante, pois traz informações da entrada e principalmente da saída de cooperados. Estes dados podem determinar (ou não) ações que visem captar novos cooperados ou manter motivados e fiéis os atuais. Neste caso, a responsabilidade do coordenador da OQS será o de monitorar continuamente e apresentar ações com vistas à captar novos cooperados e/ou reter e orientar os mais antigos. Muito mais que apenas captar novos cooperados (fato este corriqueiro em cooperativas do ramo crédito), o ponto crítico desta fase é diagnosticar os motivos que levaram o cooperado a deixar a cooperativa. Em face disto, foi feito uma análise da evolução do quadro social nos últimos 3 anos (Figura 1) e da relação entre os cooperados admitidos e demitidos (Figura 2).

**Figura 1 - Evolução do Quadro Social do Sicoob Coopemata**



**Fonte:** Setor de Tecnologia de Informação, adaptados pelos autores (14/06/2013).

**Figura 2 - Relação entre Admitidos x demitidos do Sicoob Coopemata**



**Fonte:** Setor de Tecnologia de Informação, adaptados pelos autores (2014).

Um dos objetivos do setor de OQS será o de receber bem estes cooperados, promover uma educação cooperativista continuada para, então, conquistar a sua fidelização.

## 8. PERFIL DOS COOPERADOS DE CATAGUASES

A sintetização destes dados pode ser observada nas Figuras 3 e 4 a seguir.

**Figuras 3 e 4 - Situação do Quadro Social da amostra em Cataguases e atividade econômica dos cooperados correntistas da amostra em Cataguases**



**Fonte:** elaborado pelos autores (2014).

Pode-se evidenciar uma taxa relevante de cooperados correntistas inativos, embora que, em cooperativa de crédito, seus cooperados a reconheçam como uma instituição bancária, o que leva a uma baixa participação no negócio cooperativo, gerando assim essa inatividade. Já o segundo gráfico apresenta a proporção de Pessoa Física e Pessoa Jurídica do quadro social de Cataguases.

Em relação ao gênero, verificou-se que seu quadro social é composto em sua maioria por homens, que totalizam 61%, e 39% são do sexo feminino e a faixa etária majoritária está entre 44 e 63 anos (33%) e 30 e 43 anos (32%).

Em relação ao Estado Civil e ao Nível de Escolaridade, evidenciou-se que 56% dos cooperados correntistas são casados e outros 33% são cooperados

correntistas solteiros. Quanto ao nível de escolaridade dos cooperados da amostra de Cataguases, observa-se que 37% (36 cooperados) possuem Ensino Médio Completo, 26% (25 cooperados) possuem o curso Superior Completo e, em terceiro lugar, 23% (23 cooperados) possuem Ensino Fundamental Completo.

Torna-se relevante a cooperativa buscar junto a instituições de ensino privado convênios e descontos de interesse de seus cooperados.

## 9. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O estudo apresentou uma abordagem quantitativa, ou seja, através da aplicação do questionário pretendeu-se mensurar numericamente a razão de cada questionamento.

A metodologia utilizada nos questionários foi a Escala Likert que, segundo Michel (2009), é um importante instrumento para quantificar opiniões, pois utiliza escalas de medida graduada entre “concordo totalmente” até “discordo totalmente”, ou ainda “muito satisfeito” e “insatisfeito”.

### 9.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COOPERADOS DO SICOOB COOPEMATA

Como a Organização do Quadro Social envolve primeiramente os cooperados, optou-se por este público para a confecção deste artigo que, conforme amostra estatística, reflete a opinião de 94% de confiança.

#### 9.1.1 QUESTÕES FAMILIARES

De acordo com os dados apresentados no estudo, 65% dos cooperados são casados. A parcela de solteiros equivale a 17%. Em relação à quantidade de filhos 53% dos cooperados possuem 2 filhos.

Já a renda familiar mensal aponta para um equilíbrio onde 35% possuem renda superior a 20 salários mínimos, outros 35% encontram-se na faixa entre 3 e 10 salários mínimos e, por fim, 30% estão

acima de 10 até 20 salários mínimos. Este último dado demonstra que, majoritariamente, 65% da renda dos cooperados estratégicos encontram-se na faixa acima de 10 salários mínimos, ou seja, torna-se relevante um estudo posterior que tabule as necessidades financeiras destes cooperados e cruzá-las com os serviços utilizados de modo que a cooperativa conheça se suas ações para esse público-alvo encontram-se satisfatórias.

Ao serem cruzados os dados entre “estado civil”, “número de filhos” e “renda mensal” pode-se inferir que majoritariamente os cooperados são casados, com dois filhos e com renda superior a 10 salários mínimos.

#### 9.1.2 QUESTÕES SOBRE ESCOLARIDADE

Quanto ao nível de escolaridade na amostra, observou-se que 41% possuem ensino médio completo. No entanto, 12% dos cooperados possuem ensino médio incompleto. Já 29% (5 cooperados) estão com o curso superior completo e quanto a pós-graduação apenas 1 (6%) dos colaboradores possuem especialização ou MBA completo.

Torna-se relevante a cooperativa adotar ações de incentivo à complementação (ou especialização) dos estudos de seus cooperados (5º Princípio Cooperativista), pois os investimentos nesta área retornam na forma de uma maior participação e aumento da motivação deste público.

#### 9.1.3 COMUNICAÇÃO

Um dos pontos basilares da OQS é a comunicação. Não há participação efetiva sem comunicação. Para analisar como ocorre o processo de comunicação entre a cooperativa e seus cooperados, perguntou-se se o cooperado é informado sobre as atividades e decisões da cooperativa. A maioria dos cooperados (90% entre os que concordam totalmente e concordam em parte) se sente bem informados, porém, segundo outros cooperados, existem falhas no processo de comunicação. Torna-se relevante efetuar

um estudo posterior pelo Setor de OQS, com o objetivo de identificar os melhores canais de comunicação entre a cooperativa e o cooperado, como a adoção de jornal trimestral com informações relevantes do Sicoob Coopemata.

#### 9.1.4 PARTICIPAÇÃO DO COOPERADO

Os cooperados foram questionados se possuem conhecimento sobre o Estatuto Social da cooperativa, como resposta 58% afirmaram que possuem um pleno conhecimento.

É importante que o cooperado tenha conhecimento e acesso a esse documento, pois, neles estão contidos seus direitos e deveres, além do modo de funcionamento da cooperativa. Outra questão levantada tabulou se os cooperados consideram importante participar das pré-assembleias ou assembleias da cooperativa e 90% responderam que consideram importante essa participação, porém ao cruzar os dados com a participação efetiva vê-se que essa participação é baixa.

Conclui-se, portanto, que embora os cooperados possuam a consciência da importância em participar de pré-assembleias e assembleias, quando questionados se eles participam de fato, 55% responderam que nunca participaram de nenhuma delas.

Os cooperados foram questionados se o Sicoob Coopemata deveria realizar momentos de lazer com o objetivo de integrar seus cooperados, colaboradores e familiares. O resultado foi extremamente positivo, pois, 97% concordam totalmente ou concordam em partes (4) sobre esta questão.

Quanto às áreas sociais, culturais e educacionais, os pontos a serem destacados são, em primeiro lugar, convênios com Faculdades/Universidades (13 respondentes), seguido de Escola Particular de Ensino Médio (12 respondentes) e Plano de Saúde (11 respondentes).

#### 1.0 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA OQS

A proposta de Projeto de Implantação da Organização do Quadro Social – OQS no Sicoob

Coopemata contemplará três etapas conforme apresentado a seguir.

#### 1º etapa: definição do agente de desenvolvimento cooperativista

Segundo o Manual de Organização Social (Sescoop, 2007), para o sucesso do trabalho em OQS é fundamental a existência de um técnico habilitado e capacitado para a função, com a responsabilidade de pensar e estruturar todo o processo.

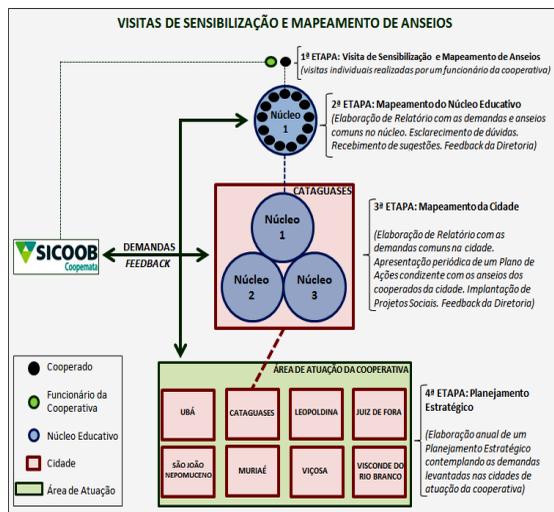
Este técnico é o Agente de Desenvolvimento Cooperativista e terá a responsabilidade de implantar e acompanhar a OQS, assessorar a diretoria em questões do cooperativismo, propor ações condizentes com os anseios do quadro social, buscar convênios e parcerias de interesse da sociedade, legitimar os trâmites burocráticos exigidos pela Lei n. 5.764/71, mensurar periodicamente os trabalhos dos núcleos e do “Setor de OQS”, entre outros assuntos específicos em cooperativismo.

Dentre suas funções estão o planejamento, organização, execução e monitoramento das atividades em OQS e projetos sociais do Sicoob Coopemata, bem como o assessoramento técnico especializado em cooperativismo. Por fim, visando atender ao 7º princípio (interesse pela comunidade), o ADC irá propor e gerenciará projetos de responsabilidade social nas cidades onde a cooperativa atua.

#### 2º etapa: Visitas de Sensibilização e Mapeamento nos Possíveis Núcleos Educativos

Aproxima etapa do trabalho, antes da constituição de fato dos Núcleos e/ou Comitês Educativos, são as Visitas de Sensibilização e Mapeamento de Anseios nos Possíveis Núcleos Educativos, onde em cada cidade serão selecionados cooperados de acordo com a amostra estatística de 94% de confiança estipulada pela cooperativa. Estes cooperados irão compor os primeiros Núcleos Educativos.

**Figura 5 – Visitas de sensibilização e mapeamento de anseios nos possíveis Núcleos Educativos**



Fonte: elaborado pelos autores (2014).

### 3ª etapa: inauguração dos Núcleos Educativos

Os Núcleos Educativos são constituídos por grupo de cooperados e serão intermediados pelo Coordenador de Núcleo (eleito pelos cooperados do núcleo) e pelo Agente de Desenvolvimento Cooperativista do Setor de OQS. Os Núcleos Educativos possuem o propósito de criar um ambiente de participação, menos formal que a assembleia e constituído por aproximadamente 30 membros. Serão órgãos consultivos da diretoria, ou seja, não possuem o caráter deliberativo, porém as demandas destes núcleos deverão, obrigatoriamente, ser ouvidas, tratadas e dadas o feedback por meio do Setor de OQS ao coordenador do núcleo.

Para determinação da amostra dos primeiros núcleos, a diretoria optou por um nível de confiança de 92% (e não 94%, pois tornaria a amostra demasiada grande para proposição dos primeiros Núcleos Educativos), o número de cooperados para criação dos primeiros núcleos será de 110 cooperados. Assim, respeitando um número médio de 30 cooperados por núcleo, em Cataguases serão criados 3 Núcleos Educativos. Da mesma forma, foram feitos os cálculos

para as demais PAs e os resultados estão sistematizados na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 - Proposta de Nucleação no Sicoob Coopemata**

Cidade	Total de Cooperados	Proporção Estatística	Núcleos Educativos a Implantar Inicialmente
Cataguases (sede)	1.373 cooperados	110 cooperados	3 núcleos
Leopoldina	477 cooperados	95 cooperados	3 núcleos
São João			
Nepomuceno	578 cooperados	99 cooperados	3 núcleos
Muriaé	434 cooperados	93 cooperados	3 núcleos
Ubá	1.137 cooperados	108 cooperados	3 núcleos
Viçosa	564 cooperados	93 cooperados	3 núcleos
Visconde do			
Rio Branco	166 cooperados	69 cooperados	2 núcleos
Juiz de Fora	20 cooperados	20 cooperados	1 núcleo
<b>TOTAL</b>	<b>4.769 cooperados</b>	<b>687 cooperados</b>	<b>21 núcleos</b>

## 11. CONCLUSÃO

O presente artigo tratou das sociedades cooperativas, da importância da participação dos cooperados e do conhecimento das especificidades de cada empreendimento cooperativista para que seja proposto um projeto de implantação da OQS condizente com a realidade das cooperativas estudadas.

A pesquisa contemplou um respaldo teórico sobre a OQS e a importância de participar, acrescentou um debate aprofundado sobre a relevância de um estudo prévio na cooperativa, alicerçado em metodologia consolidada e fundamentada em pesquisas e amostras estatísticas. E, por fim, apresentou o estudo de caso na cooperativa do ramo crédito Sicoob Coopemata que permitiu a realização deste projeto.

Ressalta-se que este estudo é apenas o marco inicial para uma discussão mais aprofundada sobre a OQS e a importância de um diagnóstico preliminar completo para que seja sugerido uma proposta condizente com a realidade da cooperativa.

Tendo em vista a complexidade do trabalho de OQS, ao se propor a orientar e capacitar os cooperados, articulá-los frente aos desafios inerentes ao empreendimento cooperativo, habilitar colaboradores e realizar ações que beneficiem a comunidade na qual a cooperativa está inserida, em hipótese alguma se pode dizer que este estudo chegou ao fim, outrossim expor que foi dado o primeiro passo para que a cooperativa, enquanto sistema social, tenha equilíbrio entre dirigentes, cooperados, colaboradores e atores locais no que tange à ações educativas necessárias não somente ao seu desenvolvimento e desempenho econômico, mas inclusive social, com a qual a organização cooperativa deve estar sempre comprometida.

O artigo mostrou a importância da gestão democrática no que tange a orientação da vida da cooperativa, ao passo que guia o comportamento do quadro social e determina a rotina diária do empreendimento.

O estudo de caso no Sicoob Coopemata apenas confirma a importância de haver um estudo preliminar bem fundamentado em bases metodológicas e análises relevantes sobre a cooperativa, os cooperados, os funcionários, a família e a comunidade como um todo. Dada a complexidade do estudo optou-se, neste primeiro trabalho, efetuar esta pesquisa apenas com os cooperados. A OQS, além de auxiliar a diretoria nos trâmites legais e burocráticos, visa prioritariamente atender ao princípio da gestão democrática.

Por fim, a participação do cooperado é inerente à cooperação, fundamental para gerar a transparência da gestão. Entretanto, baixa satisfação, baixo grau de organização e pouca comunicação podem gerar diminuição do envolvimento do quadro social com a gestão do empreendimento.

A educação cooperativista, através da OQS, entendida como a compreensão do cooperativismo, é um trabalho de longo prazo, porém essencial para o desenvolvimento do empreendimento e para o fortalecimento das relações entre os cooperados. O desafio está em construir e motivar a ideia de bem comum numa sociedade que estimula a individualidade e o desejo de posse.

## REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BRAGA, M. J. et al. **Tirando a máscara: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas**. Viçosa: UFV, 2002. (Relatório final de pesquisa, CNPq).
- BRASIL. Lei **Federal n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Legislação cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo. Brasília, 1971.
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)> Acesso em: 19 jan. 2011.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KRUEGER, G. **Comentários à legislação das sociedades cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007.
- OCB – **ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS**. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/brasil\\_cooperativo/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp)>. Acesso em: 15 de jul. de 2013.
- OCEMG – **SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**. Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro – 2012. Belo Horizonte: Ocemg, 2012.
- PERIUS, V. **O cooperativismo e a lei**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.
- PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Santo Andre: Confedbras, 2004.
- SANTOS, F. E. G. **Organização do Quadro Social: uma ferramenta de conscientização e participação responsável**. Belo Horizonte: Ocemg, 2007.
- SCHNEIDER, J. O. **Cooperativas de produção ou de trabalho: sua viabilidade no Brasil**. Cadernos Cedope, v. II-6, p. 5-26, 1991. Série Movimentos Sociais e Cultura.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, SESCOOP. **Manual de Organização Social**. Brasília, 2007.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, SESCOOP. **Manual de Governança Cooperativa**. Brasília, 2007.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. 2003. 96f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais da UFRRJ, Rio de Janeiro, 2003.

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



**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, alçando, 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.

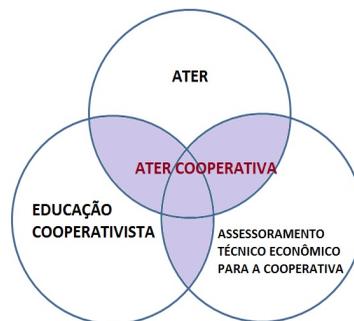
Como parte da OQS também ocorrem as pré-assembleias da cooperativa, com o objetivo de discutir previamente os assuntos que serão abordados na assembleia geral (seja ordinária ou extraordinária). Neste momento, a diretoria apresenta os dados da cooperativa, discute e tira dúvidas com os cooperados em 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.





**COOPERAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA EM  
SOCIEDADE COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE DE CARGAS**

**Corporate cooperation in cargo transportation  
cooperative association**

**La cooperación empresarial en el  
transporte de carga de cooperación**

Ademir Cristofolini\*

\*Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. MBA em Direito Tributário pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Bacharel em Direito pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Sócio do Escritório Schmitt e Cristofolini Advogados e Consultores. Email: ademir@scadv.com.br

**RESUMO**

O art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, reconhece o direito das sociedades cooperativas de transporte, na apuração dos valores devidos a título de Cofins e PIS, excluir da base de cálculo os ingressos decorrentes de ato cooperativo. Entretanto, a Secretaria da Receita Federal do Brasil, apesar de reconhecer a isenção da referida lei, entende que as cooperativas de transportes não podem excluir da base de cálculo do

PIS e da Cofins os repasses efetuados aos cooperados pessoas jurídicas, pois os serviços prestados por estas não podem ser considerados atos cooperativos. Entende que a legislação não permite o ingresso de pessoas jurídicas nas cooperativas de transportes. Assim, busca-se demonstrar que inexistente impedimento legal para cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte tendo em vista alterações trazidas pelo Código Civil de 2002, seja pela ausência de vedação legal ou ainda pela correta e adequada

interpretação da lei cooperativista. Destacar-se-á inclusive inédita decisão do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais neste sentido. Este precedente jurisprudencial representa uma grande vitória ao cooperativismo e vem dar maior segurança jurídica às sociedades cooperativas de transporte de cargas, bem como a outros ramos do cooperativismo que cooperam pessoas jurídicas, a exemplo das cooperativas de saúde.

**Palavras-Chave:** Cooperação. Pessoa Jurídica. Cooperativa de Transporte.

### ABSTRACT

The art. 30 of the Law n.11.051/2004, recognizes the transportation cooperative associations' right to, in the calculation of the amount due to Cofins e PIS, exclude from the calculation basis the incomes resulting from the cooperative act. However, Brazil's Federal Revenue, despite recognizing the exemption of the law mentioned before, understands that the transportation cooperatives can't exclude from the calculation basis of the PIS and the Cofins the transfers made to the cooperative companies, as the services provided by these can't be considered cooperative acts. It is understood that the legislation does not allow the admission of legal entities in transportation cooperatives. So, it is sought to demonstrate that there are no legal impediment to the admission of companies in transportation cooperatives associations in sight of the chances brought by the 2002 Civil Code, either for the lack of legal prohibition or for the correct and proper interpretation of the cooperative law. It will be highlighted an unprecedented decision of the Board of Tax Appeals regarding this subject. This jurisprudential precedent represents a great victory to the cooperativism and comes to give greater legal certainty to cargo transportation cooperative associations, as well as in other branches of cooperativism that include companies, such as health cooperatives.

**Keywords:** Cooperation. Legal Entity. Transportation Cooperative.

### RESUMEN

El arte. 30 de la Ley nº 11.051 / 2004, reconoce el derecho de las cooperativas de transporte, en el cálculo de los importes adeudados en virtud de COFINS y PIS, excluir de la base de cálculo de las entradas que resultan del ato cooperativo. Sin embargo, la Secretaría de Ingresos Federales de Brasil, al tiempo que reconoce la exención de esa ley, entiende que las cooperativas de transporte no pueden ser excluidos de la base de cálculo del PIS y COFINS las transferencias realizadas a los asociados personas jurídicas, debido a que los servicios prestados por éstos no pueden considerarse actos cooperativos. Considera que la legislación no permite la entrada de las personas jurídicas en las cooperativas de transporte. De este modo, se busca demostrar que impedimento legal inexistente para la cooperación empresarial en la sociedad cooperativa de transporte, con vistas a los cambios introducidos por el Código Civil de 2002, es la falta de prohibición legal o la interpretación correcta y adecuada de la ley de cooperativas. Resalte será aún decisión sin precedentes de la Junta de Apelaciones de Impuestos en este sentido. Este precedente legal es una gran victoria para las cooperativas y viene a dar mayor seguridad jurídica a las cooperativas de transportes empresas de carga y otras ramas de cooperación entidades cooperantes, como las cooperativas de salud.

**Palabras Clave:** Cooperación. Persona Jurídica. Cooperativa de Transporte.

### 1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo como fenômeno econômico produtivo e como fenômeno jurídico secular é entendido como um sistema que emerge e se fortalece através da união de esforços daqueles que têm necessidades comuns e que se associam com vistas a obter melhores condições para solucionar ou amenizar seus problemas.

Nesse contexto, a sociedade cooperativa surge como um instrumento de ação, capaz de viabilizar um sistema de ajuda mútua em que pessoas que possuem

necessidades comuns, se associam, voluntariamente, para, mediante o exercício de um esforço conjunto e eliminando o intermediário, satisfazerem essas necessidades.

Neste pensamento é que também surgem as Sociedades Cooperativas de Transporte de cargas, no qual um grupo de pequenos transportadores (pessoas físicas e jurídicas), unem-se para, de forma organizada e operacionalmente eficaz, poderem alcançar condições para prestarem serviços de transporte de cargas a grandes empresas, ou seja, a diversos tomadores de serviço.

No aspecto tributário, as sociedades cooperativas de transporte de cargas obtiveram nos últimos anos uma significativa conquista com a aprovação da Lei n.º 11.196/2005, que alterou o art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, reconhecendo o direito das sociedades cooperativas de transporte, na apuração dos valores devidos a título de Cofins e PIS, de excluir da base de cálculo os ingressos decorrentes de ato cooperativo.

Ocorre que, a Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRFB, apesar de reconhecer a isenção do art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, tem entendido que as cooperativas de transporte de cargas não poderiam excluir da base de cálculo do PIS e da Cofins os repasses efetuados aos cooperados pessoas jurídicas, pois os serviços prestados por estas não poderiam ser considerados atos cooperativos. Segundo a SRFB, o ingresso, em uma cooperativa de transportes rodoviários de cargas, de associados pessoas jurídicas não encontra albergue na legislação de regência segundo entendem da interpretação dos artigos 6.º, inciso I, e do art. 29, ambos da Lei n.º 5.764/71.

Esse entendimento, divulgado inclusive no site da SRFB (perguntas e respostas) sempre foi motivo de apreensão para algumas sociedades cooperativas que tem em seus quadros pessoas jurídicas, como por exemplo as cooperativas de transporte de cargas e cooperativas de saúde.

Assim, o objeto de estudo deste trabalho é demonstrar que inexistente impedimento legal para cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte e que, o entendimento fiscal não se sustenta seja pelas alterações trazidas pelo

Código Civil de 2002 – Lei n.º 10.406, de 10.1.2002, seja pela ausência de vedação legal ou ainda pela correta e adequada interpretação da lei cooperativista (Lei n.º 5.764/71).

O direito cooperativo no Brasil é um espaço jurídico ainda pouco explorado. No entanto, a doutrina tem colaborado de modo decisivo para o desenvolvimento do cooperativismo. Com este trabalho, almeja-se contribuir para o conhecimento jurídico-tributário das sociedades cooperativas, notadamente de transporte ante a importância que essas instituições representam para o cenário nacional.

## 2. COOPERATIVISMO E SOCIEDADES COOPERATIVAS

O homem sempre procurou formas para enfrentar e resolver seus problemas, e, muitas vezes, encontrou na união com outros, na cooperação, na ajuda mútua, a forma ideal para enfrentar suas dificuldades.

O cooperativismo surgiu e se mantém até os dias atuais baseado na necessidade de os homens se unirem para solucionar alguns de seus problemas comuns mediante a cooperação de todos. Essa forma de cooperação entre os homens vem se materializando em etapas e se estruturando através do sistema cooperativo.

Por sistema cooperativo, segundo Coria (1961, p. 62-63), deve-se entender como uma estrutura econômica e social que o cooperativismo pretende instaurar, de maneira pacífica, e com objetivos de estabelecer “novas normas de conduta humana; uma organização diferente em virtude da qual a riqueza seja distribuída com equidade, e um sistema no qual são conservados os princípios democráticos, a que estamos acostumados a viver”.

Bulgarelli (1999, p. 17-18), reconhecido cultor dos estudos do sistema cooperativo, no Brasil e exterior, destaca que o cooperativismo é um meio eficaz na melhoria da distribuição da riqueza. Representa, segundo o citado autor, “[...] um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, abolindo o intermediário e o assalariado, através da solidariedade e da ajuda mútua”.

Entende o cooperativismo como um movimento pacífico e filosófico que tem como objetivo o aperfeiçoamento moral do homem pelo alto sentido ético da solidariedade, complementado na ação pela melhoria econômica.

Padilha (1966, p. 6) concebe o cooperativismo como doutrina econômica que consagra “os princípios fundamentais da liberdade humana, intervém na ordem econômica, em defesa do interesse de agrupamentos organizados para proporcionar a cada um de seus participantes o melhor resultado de sua atividade econômica pessoal”.

Neste contexto, Cristofolini (2014, p.2-3) conclui que, “pode-se entender o cooperativismo como um sistema que emerge e se fortalece através da união de esforços daqueles que têm necessidades comuns e que se associam para obter melhores condições para solucionar ou amenizar seus problemas”.

O sistema cooperativo vem se materializando através das sociedades cooperativas, que, para Becho (2005, p.95), “[...] são sociedades de pessoas, de cunho econômico, sem fins lucrativos, criadas para prestar serviços aos sócios de acordo com princípios jurídicos próprios e mantendo seus traços distintivos intactos”.

A partir do entendimento de sociedade dentro do escopo de ajuda mútua, de cooperação, Rodrigues (1987, v. 3, p. 337) observa que “o homem por vezes se convence de que, aliando sua iniciativa à de seu semelhante, mais fácil lhe será atingir um determinado escopo. De modo que junta seus esforços, ou seus recursos, com tal finalidade. Essa conjunção, voluntária e declarada, de esforços e recursos, ou só de esforços, ou só de recursos, constitui o contrato de ‘sociedade’”.

Pontes de Miranda (1965, Tomo XLIX, p. 429) aduz que “a sociedade cooperativa é sociedade em que a pessoa do sócio passa à frente do elemento econômico e as consequências da pessoalidade da participação são profundas, a ponto de torná-la espécie de sociedade”.

Do ponto de vista sociológico, o fundamento da sociedade cooperativa é a cooperação e não a concorrência. No âmbito econômico, tem como finalidade a melhoria das condições econômicas

dos cooperados e tem como princípio, o qual é mais vantajoso, a associação e cooperação mútua entre pessoas com interesses comuns a fim de atingirem os seus objetivos.

A partir dessa ideia nuclear, a sociedade cooperativa surge como um instrumento de ação, uma entidade que se destina a tratar dos interesses de todos a que a ela se associam, laborando para todos eles, sem visar a lucros para si, porque sua finalidade é a prestação de serviços aos seus associados, sendo essa a sua característica básica.

### 3. AS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

O ramo de transporte concentra o segundo maior número de cooperativas do sistema cooperativo brasileiro, representado por 1.097 cooperativas<sup>2</sup>, que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.

O ramo de transporte foi criado pela Assembleia Geral Ordinária da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB no dia 30 de abril de 2002. Até essa data essas cooperativas pertenciam ao ramo do Trabalho, mas, pelas suas atividades e pela necessidade urgente de resolver problemas cruciais desse setor, suas principais lideranças se reuniram na OCB e reivindicaram e aprovaram a criação de um ramo próprio.

Nos últimos anos, as sociedades cooperativas de transporte de cargas têm assumido papel de destaque no setor de transporte nacional. A própria Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), diante das peculiaridades e condições estruturais dessas cooperativas, passou a identificar a categoria cooperativa de transporte de cargas (CTC) como autônoma frente aos demais transportes, inclusive para efeito de registros (Resolução ANTT n.º 437, de 17.2.2004).

Essas cooperativas são entidades que têm como objeto a prestação de serviços a seus cooperados na exploração do ramo de transporte de cargas, reunindo como cooperados geralmente pessoas físicas e jurídicas. Visam a captar oportunidades de atuação no mercado a seus cooperativados, contratando

diretamente com os tomadores de serviços, que, por sua vez, indicarão os destinatários da prestação.

O mercado de transporte rodoviário de cargas historicamente atravessa períodos de sobressaltos e modificações, geralmente em função de alterações na conjuntura econômica. Os transportadores autônomos, bem como pequenos transportadores pessoas jurídicas, são aqueles que mais rápida e profundamente são afetados pelas mudanças.

Um dos mecanismos encontrados por esses transportadores para minimizar suas deficiências nesse cenário e manter sua competitividade é o de agrupar-se cada vez mais em cooperativas. Unindo suas forças, de forma organizada e operacionalmente eficaz, podem alcançar condições para prestarem serviços de transporte de cargas a grandes empresas, ou seja, a diversos tomadores de serviço.

#### **4. A POSSIBILIDADE DE COOPERAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA EM SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGAS**

As sociedades cooperativas de transporte de cargas obtiveram nos últimos anos alguns avanços legislativos. Com efeito, no aspecto tributário, uma grande conquista foi a aprovação da Lei n.º 11.196/2005, que alterou o art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, reconhecendo o direito das sociedades cooperativas de transporte, na apuração dos valores devidos a título de Cofins e PIS, de excluir da base de cálculo os ingressos decorrentes de ato cooperativo, assim dispondo:

Art. 30 da Lei n.º 11.051/2004: As sociedades cooperativas de crédito e de transporte rodoviário de cargas, na apuração dos valores devidos a título de Cofins e PIS – faturamento, poderão excluir da base de cálculo os ingressos decorrentes do ato cooperativo, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 15 da Medida Provisória n.º 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, e demais normas relativas às cooperativas de produção agropecuária e de infraestrutura. (Redação dada ao artigo pela Lei n.º 11.196, de 21.11.2005, DOU 22.11.2005.)

Essa conquista, porém, vem sendo afrontada por algumas fiscalizações da Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRFB. Em procedimentos de fiscalização que envolve as sociedades cooperativas de transporte de cargas, verifica-se que os agentes fiscais, apesar de reconhecerem a isenção do art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, têm entendido que as cooperativas de transporte não poderiam excluir da base de cálculo do PIS e da Cofins os repasses efetuados aos cooperados pessoas jurídicas, pois os serviços prestados por estas não poderiam ser considerados atos cooperativos.

A alegação fiscal é de que o ingresso, em uma cooperativa de transportes rodoviários de cargas, de associados que fossem pessoas jurídicas não encontra albergue na legislação de regência. Assim, as cooperativas de transporte de cargas que possuem transportadores cooperados pessoas jurídicas vêm sofrendo autuações com valores expressivos, onerando suas operações e praticamente inviabilizando o ramo cooperativo de transporte nacional.

O argumento das autoridades fiscais da SRFB sobre a suposta vedação ao ingresso de pessoas jurídicas em sociedades cooperativas de transporte de cargas advém da interpretação dos artigos 6.º, inciso I, e do art. 29, ambos da Lei n.º 5.764/71.

Segundo o entendimento da SRFB, o ingresso de pessoas jurídicas nos quadros da cooperativa, nos termos do art. 6.º, inciso I, da Lei Cooperativista, é situação excepcional, e que nos parágrafos 2.º e 3.º do art. 29 da Lei n.º 5.764/71, adiante transcritos, encontram-se as condições para admissibilidade dos associados e, portanto, as exceções a que se refere o artigo 6.º, inciso I.

Dessa forma, surge a conclusão da SRFB de que somente cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas (que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas) e cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações (desde que se localizem na respectiva área de operações) podem cooperar pessoas jurídicas com fins lucrativos.

Esse entendimento, todavia, não se sustenta, conforme se passa a discorrer.

#### 4.1. INEXISTÊNCIA DE RESTRIÇÃO OU SITUAÇÃO EXCEPCIONAL PARA COOPERAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA EM SOCIEDADE COOPERATIVA NO CÓDIGO CIVIL DE 2002

Inicialmente cumpre observar que a SRFB, ao tratar da matéria, não faz nenhuma referência sobre as alterações trazidas pelo Código Civil de 2002 – Lei n.º 10.406, de 10.1.2002, que nos artigos 1.093 a 1.096 estabelecem as regras gerais de regulação das sociedades cooperativas.

É certo que o art. 1.094 do Código Civil elenca as principais características da sociedade cooperativa e em seu inciso II passou a prever apenas para a constituição de uma sociedade cooperativa, “concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo”.

A partir da vigência do novo Código Civil, as cooperativas devem ser regidas pelas regras nele previstas, e o referido diploma não faz mais menção ao termo excepcionalidade ou qualquer vedação de cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa.

Do modo inverso, o art. 1.096 do Código Civil estabelece que “no que a lei for omissa, aplicam-se as disposições referentes à sociedade simples, resguardadas as características estabelecidas no art. 1.094”. Da mesma forma, o art. 982 do Código Civil, expressamente reconhece a sociedade cooperativa como sociedade simples, não empresária:

Art. 982. Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e simples, as demais. Parágrafo único. Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e *simples, a cooperativa*. (grifo nosso)

Assim, em eventuais lacunas da legislação especial, devem ser aplicadas as normas que regem a sociedade simples (arts. 997 a 1.038).

Em simples leitura do art. 997 do Código Civil de 2002, verifica-se que cai por terra eventual interpretação de que é vedada a presença de pessoa jurídica em sociedade cooperativa, pois está expresso em seu inciso I a possibilidade de participação de pessoa jurídica em sociedade simples, senão vejamos:

Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:

I – nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a *firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas*; (...) (grifo nosso)

Certo é que tudo que trouxe de novo o Código Civil deve ser respeitado, ficando revogados os artigos da Lei n.º 5.764/71 que forem com ele incompatíveis. Portanto mostra-se insustentável o posicionamento da SRFB de que há impedimento legal para cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte de cargas.

#### 4.2. ARGUMENTO DAS AUTORIDADES FISCAIS CONTRARIA A PRÓPRIA IN 635/2006 DA SRFB

Ademais, a Secretaria da Receita Federal do Brasil, ao afirmar que somente as cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas e ainda as de eletrificação, irrigação e telecomunicações podem cooperar pessoas jurídicas, torna evidente que interpreta erroneamente a legislação cooperativista, chegando a inobservar até mesmo suas próprias instruções normativas.

Com efeito, a Instrução Normativa SRFB n.º 635, de 24 de março de 2006 (DOU de 17.4.2006), que dispõe sobre a contribuição para o PIS/Pasep e a Cofins, cumulativas e não cumulativas, devidas pelas sociedades cooperativas em geral, reconhece em seu art. 15, § 3.º, a existência de cooperados pessoas jurídicas em sociedades cooperativas de crédito.

Art. 15. A base de cálculo da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins, apurada pelas sociedades cooperativas de crédito, pode ser ajustada, além do disposto no art. 9.º, pela: (...)

§ 3.º As sobras líquidas, apuradas após a destinação para a constituição dos fundos a que se refere o inciso VI do caput, somente serão computadas na receita bruta *do cooperado pessoa jurídica*, para fins de incidência da Contribuição para o PIS/Pasep e para a Cofins, quando a ele creditadas, distribuídas ou capitalizadas. (grifo nosso)

Logo, a própria IN da SRF de n.º 635/2006 afasta o argumento das autoridades fiscais porque reconhece a existência de cooperados pessoas jurídicas em sociedades cooperativas de crédito, e não somente em cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas e cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, como tem afirmado a SRFB.

#### **4.3. INTERPRETAÇÃO EQUIVOCADA DA SRFB AOS ARTS. 6º, INC. I E §§ 2º E 3º DO ART. 29 DA LEI Nº 5.764/71**

Valeressaltar ainda que é característica marcante da sociedade cooperativa o fato de que o ingresso nela, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços, de número ilimitado de cooperados, é livre, condicionado apenas ao preenchimento das condições estatutárias e à adesão aos propósitos sociais.

A adesão livre e voluntária, também conhecida como princípio das portas abertas, significa a liberdade de ingresso (e saída) a todos aqueles que nela pretendam ingressar, desde que preencham os requisitos indispensáveis para a sua participação.

O caput do artigo 29 (e art. 4.º) da Lei n.º 5.764/71 prevê a adesão livre e voluntária que é característica essencial das sociedades cooperativas e é um dos princípios norteadores do sistema cooperativo, representando também um dos pilares de diferenciação entre as sociedades cooperativas e as demais sociedades.

O caput do artigo 29 é a regra geral, de adesão livre e voluntária, que assim prescreve que “Art. 29. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, inciso I3, desta lei”.

Já os seus §§ 2.º e 3.º tratam de restrições específicas destinadas às cooperativas ali mencionadas, senão vejamos:

Art. 29. (...)

§ 2º *Poderão ingressar nas cooperativas de pesca e nas constituídas por produtores rurais ou extrativistas, as pessoas jurídicas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.*

§ 3º *Nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, poderão ingressar as pessoas jurídicas que se localizem na respectiva área de operações.* (grifo nosso)

Com efeito, como se infere no § 2.º do art. 29, proíbe-se a presença de pessoas jurídicas nas cooperativas de pesca, bem como de produtores rurais e extrativistas, fora daquelas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

O § 3.º do art. 29 também restringe nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, sejam admitidas pessoas jurídicas sediadas fora das áreas de operações das sociedades.

Nesse sentido, a doutrina abalizada de Lima (1997, p. 118) esclarece o sentido dos §§ 2.º e 3.º do art. 29 da Lei n.º 5.764, de 16.12.1971:

Relativamente ao texto dos *parágrafos segundo e terceiro, do mencionado artigo (29)*, modalizam uma restrição, proibindo: primeiro, que nas cooperativas de pesca, bem como de produtores rurais e extrativistas,

admitam pessoas jurídicas fora daquelas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas; segundo, que nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações sejam admitidas pessoas jurídicas sediadas fora das áreas de operação das sociedades.

*A regra geral está contida no art. 6.º, inciso I, quando a Lei conceitua as cooperativas singulares, permitindo excepcionalmente que as cooperativas singulares admitam pessoas jurídicas que tenham “as mesmas ou correlatas” atividades dos sócios pessoas físicas.* Assim, a permissão em caráter excepcional deferida às cooperativas de admitirem pessoas jurídicas é a regra geral. As disposições dos parágrafos 2.º e 3.º do citado artigo exigem, ainda, nas cooperativas citadas (de pesca, de produtores rurais, de extrativistas, de eletrificação, de irrigação e telecomunicações), o atendimento dessas duas restrições. (grifo nosso)

A Lei Cooperativista é do ano de 1971 e certamente a legislação vem evoluindo para a admissão de pessoas jurídicas quando essas se equiparem, para o fim de produção do ato cooperativo, às pessoas físicas.

Muitas cooperativas de transporte de cargas, como outros tipos de sociedades cooperativas, possuem pessoas jurídicas em seu quadro associativo, em conformidade com preceitos legais aplicáveis às cooperativas.

O Estado republicano busca a realização dos valores da Justiça. A interpretação literal ou restritiva da legislação pode levar a situações de injustiça.

O certo é que toda interpretação se inicia pelo exame da letra da norma interpretada, mas não pode parar aí. Ao aplicador da lei cabe, quando interpreta, atentar para os fins a que ela se dirige e às exigências do bem comum (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, art. 5.º). É a interpretação teleológica que busca os fins para os quais a lei foi elaborada.

O intérprete deve, também e acima de tudo, buscar uma inteligência do texto que não seja absurda e sim procurar encontrar um sentido lógico com vistas à sua harmonização com o sistema normativo em que esteja inserido.

O intérprete e aplicador do Direito, quando se depara com um caso concreto, devem apurar se existe norma a respeito, descobrir o significado da norma e o seu alcance, e decidir sobre a aplicação, ou não, da norma à realidade factual.

As autoridades fiscais da SRFB não têm observado as regras e os princípios mínimos de hermenêutica. Valem-se de interpretação equivocada e distorcida da legislação cooperativista.

Pode-se afirmar que não há anomalia no fato de estarem pessoas jurídicas associadas à cooperativa de transporte de cargas. As cooperativas são entidades criadas pelos associados (pessoas físicas e jurídicas) para prestar-lhes serviços.

O próprio artigo 6.º, inciso I, da Lei n.º 5.764/71 previa que as cooperativas singulares podem se constituir com um número mínimo de 20 associados pessoas físicas, permitindo a lei que tenham como associados pessoas jurídicas, desde que operem e que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, assim dispendo:

Art. 6.º As sociedades cooperativas são consideradas:

I – Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo *excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.* (grifo nosso)

Porém, não há proibição expressa quanto a pessoas jurídicas serem cooperadas. O que o dispositivo prescreve é que para ingressar em uma cooperativa, a pessoa jurídica deverá ter por objeto as mesmas atividades econômicas que os demais associados pessoas físicas (ou atividades correlatas).

João Eduardo Irion, ao tratar da natureza do quadro social, entende que podem participar pessoas jurídicas desde que atuem no mesmo campo econômico onde operam as pessoas físicas associadas, inclusive outras cooperativas.

Para Irion (1997, p. 211- 212), “a exceção existe para acolher instituições que atuem no mesmo campo econômico onde operam as pessoas físicas associadas, ou para receber instituições não lucrativas, ainda que não cumpram requisito anterior e também para cooperativar pessoas jurídicas de direito público”.

No caso das cooperativas de transporte de cargas, as pessoas jurídicas cooperadas são transportadoras, logo têm por objeto as mesmas atividades econômicas (transporte rodoviário de cargas) que os demais associados pessoas físicas (transportadores autônomos), atendendo assim ao disposto no art. 6.º, inciso I, da Lei n.º 5.764/71.

#### **4.4. AUSÊNCIA DE VEDAÇÃO LEGAL DE COOPERAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA EM SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGAS**

Caberia à SRFB, para fundamentar seu entendimento, apontar a vedação expressa para a cooperação de pessoas jurídicas em sociedades cooperativas de transporte, para não considerar como atos cooperativos os valores que as cooperativas de transporte de cargas repassam aos seus cooperados pessoas jurídicas. Assim, não o faz em vista de que inexistente vedação expressa para o ingresso de pessoas jurídicas em cooperativas de transporte.

É oportuno destacar que o legislador, quando quis vedar a presença de pessoas jurídicas nas cooperativas, o fez expressamente, a exemplo do artigo 84 da Lei n.º 5.764/71, ao tratar das cooperativas de crédito rural, que assim prescrevia:

Art. 84. As cooperativas de crédito rural e as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas *só poderão operar com associados, pessoas físicas*, que de forma efetiva e predominante:

I – desenvolvam, na área de ação da

cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas;

II – se dediquem a operação de captura e transformação do pescado. (grifo nosso)

De igual forma, era expressamente vedada a participação de pessoa jurídica nas cooperativas de crédito urbanas, conforme normas do Banco Central do Brasil – Bacen.

A Resolução Bacen n.º 2.771, de 30 de agosto de 2000, que aprova o regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito, permitia a cooperação apenas de pessoas físicas, conforme previa o artigo 2.º do anexo do referido regulamento.

No entanto, a vedação de cooperação de pessoa jurídica nas cooperativas de crédito foi afastada através da Resolução n.º 3.106, de 25 de junho de 2003, do Banco Central do Brasil (que tem poder, delegado por lei – art. 103 da Lei n.º 5.674/71; art. 55 da Lei n.º 4.595/64).

O art. 6.º do Regulamento anexo à Resolução n.º 3.106/2003 elenca os critérios que servem de condições para admissão de associados às cooperativas de crédito, incluindo, em seu inciso I, a presença de “uma ou mais pessoas jurídicas”.

A Resolução n.º 3.106 ampliou definitivamente o horizonte cooperativista, consolidando a autorização à livre admissão de cooperados pessoas físicas e jurídicas. A Resolução n.º 3.321, de 30 de setembro de 2005, revogou a Resolução n.º 3.106, mantendo, em linhas gerais, as diretrizes na norma revogada, mas ampliando ainda mais as possibilidades de associação. Permite, assim, a coexistência de condições de admissão em que coexistam grupos de associados de diversas origens.

Assim, não obstante o art. 84 da Lei n.º 5.764 e resoluções anteriores do Bacen, atualmente, não há vedação nem mesmo às cooperativas de crédito de associarem pessoas jurídicas.

Outro exemplo claro de que quando o legislador quis vedar a presença de pessoas jurídicas nas cooperativas ou restringir-lhes algum benefício aos associados pessoas jurídicas, e o fez expressamente, encontra-se na recente alteração na Lei n.º 11.051.

Assim, através do art. 10 da Lei n.º 12.649, de 17.5.2012 (que acresceu os artigos 30-A e 30-B à Lei n.º 11.051, de 29.12.04), passou a reconhecer o direito das sociedades cooperativas de radiotáxi, na apuração dos valores de Cofins e PIS –faturamento, excluir da base de cálculo os valores repassados somente aos associados pessoas físicas decorrentes de serviços por eles prestados em nome da cooperativa, nos termos do art. 30-A, inciso I, in verbis:

Art. 30-A. As cooperativas de radiotáxi poderão excluir da base de cálculo da contribuição para PIS/Pasep e Cofins:

I – *os valores repassados aos associados pessoas físicas decorrentes de serviços por eles prestados em nome da cooperativa;*

II – as receitas de vendas de bens, mercadorias e serviços a associados, quando adquiridos de pessoas físicas não associadas; e

III – as receitas financeiras decorrentes de repasses de empréstimos a associados, contraídos de instituições financeiras, até o limite dos encargos a estas devidos. (grifo nosso)

Nesse dispositivo também fica evidente que o legislador reconhece a presença de pessoa jurídica também nessas cooperativas, pois se permite a exclusão da base de cálculo somente valores repassados aos cooperados pessoa física; certamente está reconhecendo a possibilidade de cooperação de pessoa jurídica nas cooperativas de radiotáxi. Porém, para essas cooperativas, somente a isenção se aplica às pessoas físicas.

Conforme exposto, não há fundamento legal que ampare qualquer interpretação que vede o ingresso de pessoa jurídica em sociedades cooperativas, notadamente as de transporte e que os valores repassados a esses cooperados, pelos serviços prestados, não são considerados como atos cooperativos. A lei silencia em relação à vedação a cooperação de associado pessoa jurídica em cooperativa de transporte de cargas.

Em virtude de lei, qualquer vedação deve ser expressa, não cabendo mera interpretação equivocada da autoridade fiscal, como vem ocorrendo.

Nesse sentido, é oportuno invocar o brocardo jurídico *ubi lex voluit dixit, ubi noluit tacuit* – quando a lei quis, determinou, sobre o que não quis, silenciou-se; ou ainda outro: *lex, si aliud voluisset, expressisset* – a lei, se o quisesse, o expressaria claramente. Logo, se a lei foi omissa, é porque o legislador não pretendeu regular a matéria.

Os brocados jurídicos, por representarem geralmente uma condensação dos princípios gerais, atuam como ideias diretoras que o operador do Direito não pode desprezar.

Em relação às sociedades cooperativas de transporte de cargas, jamais houve vedação legal relacionada à cooperação de pessoas jurídicas. Ora, quando a legislação não veda, não cabe aos agentes fiscais vedar, valendo-se de extremo esforço interpretativo.

#### **4.5. ENTENDIMENTO EQUIVOCADO DA SRFB DO § 4º DO ART. 29 DA LEI Nº 5.764/71 E DO ART. 966 DO CC - TRANSPORTADOR COOPERADO PESSOA FÍSICA OU JURÍDICA NÃO CONCORRE COM A SOCIEDADE COOPERATIVA**

Verifica-se ainda que, em alguns procedimentos fiscais da SRFB, as autoridades fiscais, além de alegar que somente cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas e cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações podem se associar pessoas jurídicas com fins lucrativos, entendem também que pessoas jurídicas não podem ingressar nos quadros da sociedade cooperativa em vista de serem empresários.

Nesse sentido, aduzem que o parágrafo 4.º do art. 29 da Lei n.º 5.764/71 determina que “Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade”.

Para chegarem a essa conclusão, citam o artigo 966 do Código Civil que, no caso da transportadora de cargas pessoa jurídica, está claro que seu objeto

social é o transporte de cargas. Portanto, essa pessoa jurídica, embora exerça a mesma atividade econômica da pessoa física (transportes de cargas), atua também no mesmo campo econômico da cooperativa, fazendo concorrência com esta.

Esse entendimento das autoridades fiscais também é insustentável. O primeiro flagrante equívoco é considerar que apenas transportadoras pessoas jurídicas se adequam ao conceito de empresários nos termos do artigo 966 do Código Civil, e que somente transportadores pessoas jurídicas atuam no mesmo campo econômico da cooperativa, fazendo concorrência com ela.

O art. 966 do Código Civil estabelece que “É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços”.

Ora, o conceito de empresário, ou agente de comércio, previsto no art. 966 do Código Civil, não se aplica somente à pessoa jurídica, mas, sim, também à pessoa física que atuar de forma organizada, como os transportadores autônomos.

Assim, o transportador autônomo cooperado, nos termos do Código Civil, bem como da Lei n.º 11.442, de 5 de janeiro de 2007, lei essa que dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração, também é considerado empresário.

A Lei n.º 11.442/ 2007 esclarece que existem dois tipos de transportadores:

a) Transportador Autônomo de Cargas – TAC, pessoa física que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade profissional; e a

b) Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas – ETC, pessoa jurídica constituída por qualquer forma prevista em lei que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade principal.

Aponta ainda que a atividade econômica de transporte rodoviário de cargas é de natureza comercial, exercida por pessoa física ou jurídica em regime de livre concorrência, e depende de prévia inscrição do interessado em sua exploração no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas – RNTR-C da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT.

Verifica-se da referida norma que o TAC – Transportador Autônomo de Cargas poderá contratar com o “dono ou embarcador da carga” e/ou com a ETC – Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas, para conduzir, carregar, levar a carga, por meio rodoviário, até o destinatário.

Para tanto, esse TAC deverá possuir um veículo automotor seu, isto é, de sua propriedade, ou alugado, arrendado, em comodato, ou seja, por qualquer outro meio contratual, sendo que podemos até vislumbrar que uma ETC poderá ceder um de seus caminhões para esse TAC poder fazer o serviço contratado. Esse TAC, na forma pela qual se o definiu nessa Lei de Transporte Rodoviário de Cargas, será, para a lei civil, considerado empresário.

Igualmente para efeitos fiscais, o artigo 3.º da Resolução n.º 3.658/11 (que regulamenta o art. 5.º-A da Lei n.º 11.442, de 5 de janeiro de 2007) dispõe que o transportador autônomo se equipara a pequena empresa, para fins fiscais, e assim deve ser tratado.

Dessa forma, sendo o transportador autônomo cooperado também considerado um empresário e considerando que se dedica ao transporte rodoviário de cargas, prevalecendo o argumento da SRFB, também não poderia ser cooperado de uma cooperativa de transporte de cargas, o transportador pessoa jurídica nem o transportador autônomo, pois ambos têm como objeto o transporte de cargas; portanto, essa pessoa jurídica e também o empresário pessoa física atuariam também no mesmo campo econômico da cooperativa, fazendo concorrência com esta.

Assim, cumpre indagar: quem poderia ser cooperado de uma cooperativa de transporte de cargas? Como se infere, esse entendimento da SRFB é totalmente insustentável, pois como imaginar uma cooperativa de transporte sem transportadores cooperados pessoas jurídicas ou físicas, empresários ou agentes de comércio?

Outro grave equívoco verificado nos procedimentos fiscalizatórios é inobservar que o objeto das cooperativas de transporte não é a prestação de serviços de transporte de cargas, e sim captar oportunidades de atuação no mercado a seus transportadores cooperativados.

É de fácil compreensão de que quem atua na prestação de serviços de transportes de cargas são os cooperados da sociedade cooperativa de transporte, e não está. A cooperativa de transporte apenas realiza a intermediação dos fretes que são realizados pelos cooperados, pessoas físicas e jurídicas.

O que fazem as autoridades fiscais é interpretar erroneamente o disposto no parágrafo 4.º do art. 29 da Lei n.º 5.764, de 16.12.1971, que prescreve não poderem ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operam no mesmo campo econômico da sociedade.

Sem muito esforço, verifica-se que o verdadeiro sentido desse parágrafo trata da restrição aos agentes de comércio e empresários que operam no mesmo campo econômico da sociedade, concorrendo com esta.

Ora, o trabalho das sociedades cooperativas de transporte é captar oportunidades de atuação no mercado a seus transportadores cooperativados, contratando diretamente com os tomadores dos serviços, que, por sua vez, indicarão os destinatários da prestação.

O objeto dessas cooperativas é estabelecer ligação direta, inclusive contratual, entre os associados prestadores de serviços de transporte rodoviário de cargas e os seus tomadores.

Portanto, não pode ser cooperado, de acordo com o § 4.º do art. 29 da Lei n.º 5.764/71, aquele agente de comércio e empresário, a título de exemplo, que tenha como objeto social a intermediação de frete, como as agências de fretes. Nesse caso, sim, estaria concorrendo com a cooperativa.

Por fim, não cabe à fiscalização de forma genérica presumir que somente o fato de ser pessoa jurídica ou agente de comércio que realiza transporte de cargas não poderia ser cooperado, por concorrer com a cooperativa de transporte.

Fica evidente, por todo o exposto, que as fiscalizações da RFB interpretam erroneamente o disposto nos parágrafos 2.º, 3.º e 4.º do art. 29, bem como o art. 6.º, inciso I, ambos da Lei n.º 5.764, de 16.12.1971.

#### **4.6. POSIÇÃO RECENTE E INÉDITA DO CARF SOBRE A PARTICIPAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA EM SOCIEDADE COOPERATIVA**

O entendimento da SRFB, divulgado em seu site (perguntas e respostas) de que somente seria possível a cooperação de pessoas jurídicas nas sociedades cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas e de eletrificação, irrigação e telecomunicações (todas estas citadas nos §§ 2º e 3º do art. 29 da Lei nº 5.764/71), sempre foi motivo de apreensão para algumas sociedades cooperativas que tem em seus quadros pessoas jurídicas, como por exemplo as cooperativas de transporte de cargas e cooperativas de saúde.

Esta apreensão foi crescente a partir do momento em que as autoridades fiscais passaram, nos procedimentos de fiscalização, a considerar como atos não cooperativos, nas cooperativas de transporte de cargas, os valores repassados aos cooperados pessoas jurídicas, gerando autos de infração com valores expressivos.

A apreensão era ainda maior em vista da completa ausência de precedentes jurisprudenciais, seja na esfera administrativa como na judicial.

Em 2013, chegou ao CARF o primeiro recurso que tratou com exaustão os argumentos tanto da fiscalização como da sociedade cooperativa de transporte. Trata-se de recurso interposto por uma sociedade cooperativa de transporte de cargas do Estado de Santa Catarina.

A referida autuação foi motivada pelo fato de a Cooperativa ter excluído da base de cálculo do Pis e Cofins os repasses efetuados a cooperados pessoas jurídicas.

A fiscalização reconheceu que nas sociedades cooperativas de transporte existe a possibilidade de excluir da base de cálculo da Cofins e do Pis o valor decorrente de o ato cooperativo (valor repassado ao cooperado), nos termos dos incisos I a IV do art. 30 da Lei nº11.051/2004.

Porém, entendeu que não há amparo na legislação de regência para cooperação de pessoas jurídicas nas hipóteses não previstas nos §§ 2º e 3º do art. 29 da Lei nº 5.764/71. Logo, segundo a autoridade

fiscal e da própria DRJ de Florianópolis, o repasse a cooperados pessoas jurídicas não pode ser considerado como ato cooperativo, conforme conclusão equivocada do art. 6º e 29 da Lei nº 5.764/71.

Quanto ao indigitado art. 6º da Lei nº 5.764/71 aquela fiscalização (Processo nº 13982.720025/2013-91) concluiu que “1) Em regra, a sociedade cooperativa singular é constituída por pessoas físicas; 2) Excepcionalmente pode admitir pessoas jurídicas com e sem fins lucrativos”.

Complementando, entendeu que no também mencionado art. 29, em seus parágrafos 2º e 3º, da Lei Cooperativista (Lei nº 5.764/71), “encontram-se as condições para admissibilidade dos associados e, portanto, as “exceções”, a que se refere o artigo 6º”, assim concluiu que somente cooperativas de pesca, produtores rurais ou extrativistas (que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas) e cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações (desde que localizadas na respectiva área de operações) podem cooperar pessoas jurídicas com fins lucrativos.

Conforme citado, o primeiro recurso tratando da referida matéria foi recentemente analisado pela 2ª. Turma da 2ª. Câmara da 3ª. Seção de Julgamento do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais tem – CARF.

Tanto os argumentos utilizados pela fiscalização, como as teses defendidas pela cooperativa, expostas acima, relativas à possibilidade de cooperação de pessoa jurídica em cooperativa de transporte, foram amplamente discutidas pelos Conselheiros.

Foram 3 sessões para a conclusão do julgamento.

No dia 28.01.2014 ocorreu a primeira etapa do julgamento. Após a leitura do relatório e sustentação oral, o Conselheiro Luis Eduardo Garrossino Barbieri solicitou vistas do processo. Em nova sessão, do dia 25.02.15, retomaram-se os debates e, após longa discussão, o Conselheiro Charles Mayer de Castro Souza igualmente solicitou vistas do processo, também buscando aprofundar-se na matéria.

Por fim, na sessão de 25.03.2014, o recurso interposto pela sociedade cooperativa de transporte foi julgado e, com participação intensa de todos os

Conselheiros, foi provido por unanimidade, nos termos do voto condutor do ilustre Conselheiro Relator Gilberto de Castro Moreira Júnior, assim ementado:

Processo nº 13982.720025/2013-91  
Recurso Voluntário  
*Acórdão nº 3202-001.119 – 2ª Câmara / 2ª Turma Ordinária*

Sessão de 25 de março de 2014  
Matéria COFINS. PIS. ATO COOPERATIVO  
Recorrente COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE DE CARGAS DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA COOPERCARGA  
Advogado: ADEMIR CRISTOFOLINI  
Recorrida FAZENDA NACIONAL  
ASSUNTO: NORMAS GERAIS DE DIREITO  
TRIBUTÁRIO

Período de apuração: 01/01/2008 a  
31/12/2008

PIS. COFINS. ATO COOPERATIVO.  
PARTICIPAÇÃO DE PESSOA  
JURÍDICA COMO COOPERADO. NÃO-  
INCIDÊNCIA.

As pessoas jurídicas podem participar  
*do quadro societário das cooperativas,*  
*desde que respeitados os ditames do*  
*Código Civil e da Lei nº 5.764/1971.*

Ato cooperado é aquele praticado entre  
as cooperativas e seus associados, entre  
estes e aquelas e pelas cooperativas  
entre si quando associados, para a  
consecução dos objetivos sociais (artigo  
79 da Lei nº 5.764/1971).

A não-incidência de COFINS restringe-  
se a atos cooperados praticados entre a  
cooperativa e seus associados.

Recurso voluntário provido. (grifo nosso)  
Vistos, relatados e discutidos os  
presentes autos.

Acordam os membros do Colegiado, por  
unanimidade de votos, dar provimento  
ao recurso voluntário. Ausente o  
Conselheiro Rodrigo Cardozo Miranda.  
Irene Souza da Trindade Torres –  
Presidente

Gilberto de Castro Moreira Junior –  
Relator

Participaram da sessão de julgamento os  
conselheiros Irene Souza da  
Trindade Torres, Gilberto de Castro  
Moreira Junior, Luís Eduardo Garrossino  
Barbieri, Charles Mayer de Castro Souza  
e Thiago Moura de Albuquerque Alves.

Do referido julgado, considerando o ineditismo  
da matéria, oportuno colacionar as partes do voto do  
Conselheiro Relator Gilberto de Castro Moreira Júnior:

Voto  
(...)

Vê-se, portanto, que empresário é  
pessoa física que pode se transformar em  
jurídica se admitir sócios. *Sendo assim,  
se fossemos levar ao extremo a questão  
da vedação do ingresso nos quadros  
societários das cooperativas de agentes  
de comércio e empresários que operem  
no mesmo ramo econômico, ninguém  
poderia ser ingressar como cooperado  
nos quadros das cooperativas.*

Apesar da legislação não esgotar o tema,  
é possível tirarmos algumas conclusões  
do que foi dito anteriormente:

- a) *As cooperativas podem ter pessoas  
jurídicas em seus quadros societários  
que tenham por objeto as mesmas ou  
correlatas atividades econômicas das  
pessoas físicas ou, mesmo aquelas sem  
fins lucrativos, ainda que de maneira  
excepcional;*
- b) *A legislação prevê expressamente que  
as pessoas jurídicas podem participar de  
cooperativas de pesca e constituídas por  
produtores rurais ou extrativistas, bem  
como de cooperativas de eletrificação,  
irrigação e telecomunicações, mas sem  
limitar a estes tipos de cooperativa tal  
possibilidade; e*
- c) Não poderão ingressar no quadro das  
cooperativas os agentes de comércio  
e empresários (pessoas físicas) que

operem no mesmo campo econômico  
da sociedade.

O Código Civil, por sua vez, tratou das  
cooperativas nos seguintes dispositivos:  
(...)

*As cooperativas passaram, portanto, a  
ser regidas pelo Código Civil naquilo que  
não conflitar com a legislação especial  
(Lei nº 5.764/71), aplicando-se a elas  
as disposições referentes às sociedades  
simples.*

*As sociedades simples, por sua vez,  
podem ter em seu quadro societário  
pessoas físicas e jurídicas. (...)*

Parece-me, portanto, que, cotejando  
todos os dispositivos legais acima  
transcritos, é possível concluir sobre  
a possibilidade das cooperativas  
poderem ter pessoas jurídicas em seus  
quadros societários, desde que tenham  
por objeto as mesmas ou correlatas  
atividades econômicas das pessoas  
físicas, havendo exigências específicas  
para as cooperativas de pesca e  
constituídas por produtores rurais  
ou extrativistas, bem como para as  
cooperativas de eletrificação, irrigação e  
telecomunicações. (...)

*Diante do exposto, DOU PROVIMENTO  
ao recurso voluntário para excluir da  
tributação pelo PIS e COFINS os repasses  
efetuados aos cooperados pessoas  
jurídicas pela Recorrente.*

É como voto.

Gilberto de Castro Moreira Junior: (grifo  
nosso)

O resultado do julgamento destacado vem dar  
maior segurança jurídica às sociedades cooperativas  
de transporte, bem como a outros ramos do  
cooperativismo em que cooperam pessoas jurídicas, a  
exemplo das cooperativas de saúde.

A decisão da 2ª. Turma da 2ª. Câmara da 3ª.  
Seção de Julgamento do Conselho Administrativo  
de Recursos Fiscais tem – CARF (Processo nº

13982.720025/2013-91), ao admitir o ingresso de pessoas (jurídicas ou físicas, empresários ou agentes de comércio) nos quadros de uma sociedade cooperativa de transporte de cargas, interpreta acertadamente as disposições do Código Civil de 2002 e da Lei nº 5.764/71, bem como demonstra total observância ao princípio da adesão livre e voluntária e aos princípios constitucionais do adequado tratamento tributário e do estímulo ao cooperativismo.

## 5. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

No decorrer dos tempos, o movimento cooperativista nasce, implanta-se e desenvolve-se para resolver situações adversas da população.

De forma definitiva, as sociedades cooperativas desempenham papel relevante no contexto social brasileiro. Mas, para alcançarem esse ideal ou cumprirem seu papel social, o Estado precisa proporcionar-lhes as condições necessárias.

Nesse contexto, quanto à tributação, que pode ser um mecanismo viabilizador do sistema, o constituinte sinalizou positivamente ao dispor que deverá ser “dispensado adequado tratamento tributário ao ato cooperativo” e que a “lei estimulará o cooperativismo”, conforme dispõem respectivamente o art. 146, inciso III, alínea “c” e § 2.º do art. 174, ambos da Constituição Federal de 1988.

Para cumprir essa diretriz constitucional, cabe ao legislador infraconstitucional à edição de leis de conteúdo tributário que afastem a exigência de tributos dos atos cooperativos.

No que tange as sociedades cooperativas de transporte de cargas, o legislador infraconstitucional vem buscando cumprir essa diretriz, como se infere através da aprovação da Lei n.º 11.196/2005, que alterou o art. 30 da Lei n.º 11.051/2004, reconhecendo o direito das sociedades cooperativas de transporte, na apuração dos valores devidos a título de Cofins e PIS, de excluir da base de cálculo os ingressos decorrentes de ato cooperativo.

Entretanto, essas conquistas não podem ser ameaçadas através de interpretações equivocadas das autoridades fiscais, fundadas no equivocado

entendimento de que em relação as cooperativas de transporte de cargas, não se consideram atos cooperativos os repasses efetuados aos cooperados pessoas jurídicas, pois os serviços prestados por estas não poderiam ser considerados atos cooperativos.

As alterações trazidas pelo Código Civil de 2002 – Lei n.º 10.406, de 10.1.2002, seja pela ausência de vedação legal ou ainda pela correta e adequada interpretação da lei cooperativista (Lei nº 5.764/71), demonstra que inexistente impedimento legal para cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte de cargas, não se sustentando o entendimento da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Neste sentido, inclusive merece especial destaque a recentemente e inédita decisão proferida pela 2ª. Turma da 2ª. Câmara da 3ª. Seção de Julgamento do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais - CARF, que concluiu que não há impedimento legal para cooperação de pessoa jurídica em sociedade cooperativa de transporte de cargas.

O referido precedente jurisprudencial representa uma grande vitória ao cooperativismo e vem dar maior segurança jurídica às sociedades cooperativas de transporte, bem como a outros ramos do cooperativismo que cooperam pessoas jurídicas, a exemplo das cooperativas de saúde.

As legislações cooperativistas vindouras devem preocupar-se em eliminar as interpretações equivocadas, principalmente por parte daqueles que insistem em equiparar, de forma errônea, a sociedade cooperativa à sociedade empresária.

Estas são, em linhas amplas, os principais pontos abordados no presente estudo que mostra-se atual no Direito brasileiro. Fornecer este quadro geral: eis a intenção maior, sem pretender esgotar o tema.

## REFERÊNCIAS

BECHO, Renato Lopes. **Tributação das cooperativas**. 3.ed. São Paulo: Dialética, 2005. 383 p.

BUGARELLI, Waldírio. **As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 1998. 388 p.

CORIA, Rosendo Rojas. **Introducción al estudio del cooperativismo**. México, 1961.

CRISTOFOLINI, Ademir. **Tratamento tributário do ato cooperativo**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2014. 202 p.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora LTS, 1997. 344 p.

LIMA, Reginaldo Ferreira. **Direito cooperativo tributário**. São Paulo: Max Limonad, 1997. 284 p.

PADILHA, Dráuzio Leme. **Sociedades cooperativas: organização, contabilidade e legislação**. São Paulo: Atlas, 1966.

PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcante. **Tratado de direito privado**. 2.ed. Rio de Janeiro: Borsoi, 1965. Tomo XLIX.

RODRIGUES, Silvio. **Direito civil**. 16.ed. São Paulo: Saraiva, 1987. v. 1. 431 p.

#### Notas:

1. Artigo apresentado no III EBPC - Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo, realizado entre os dias 20 a 22 de outubro de 2014, em Palmas – TO.

2. Dados colhidos no site [http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio\\_ocb\\_2012.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf), referente a estatísticas da OCB, dados de dezembro/2012, obtidos em 16 de junho de 2014.

3. O artigo 4º, inciso I mencionado no caput do artigo 29 da Lei nº 5.764/71 tem a seguinte redação: Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;



## PERCEPÇÃO DOS AUDITORES QUANTO À ADOÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERA- TIVA PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE MINAS GERAIS

Perception of auditors regarding the adoption  
of cooperative governance for credit unions of  
Minas Gerais

Percepción de auditores en relación con la  
adopción de gobernanza cooperativa de  
cooperativas de crédito de Minas Gerais

Mateus Rocha Menezes (UFMG)\*  
Jacqueline Veneroso Alves da Cunha (UFMG)\*\*  
Valéria Gama Fully Bressan (UFMG)\*\*\*  
Frank Nero Pena de Vasconcelos (UFMG)\*\*\*\*

\* Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Novos Horizontes (FNH), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Substituto do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG e Professor Adjunto I da Faculdade Novos Horizontes. Conselheiro Fiscal efetivo da cooperativa de crédito Sicoob Nossacoop da UFMG.  
E-mail: mateusrochamenezes@gmail.com

\*\* Doutorado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professora Adjunta III do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG e do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria (CEPCON/UFMG), Chefe do Departamento de Ciências Contábeis da FACE/UFMG e Professora colaboradora da UFPR.  
E-mail: jvac@face.ufmg.br

\*\*\* Doutorado em Economia Aplicada pela UFV. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG e do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria (CEPCON/UFMG), Coordenadora do curso de Ciências Contábeis da FACE/UFMG e membro do Observatório Mineiro do Cooperativismo.  
E-mail: vfully@face.ufmg.br

\*\*\*\* Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Substituto do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UFSJ e Professor do Centro de Ensino Superior de Conselheiro Lafaiete (CES-CL).

## RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar a percepção dos auditores quanto à adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. O Banco Central do Brasil através da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 3.859/10 indicou a implementação de princípios de governança corporativa pelas cooperativas de crédito brasileiras a partir de 2012. Tendo como base a teoria da agência, a governança corporativa, e as normas referentes ao cooperativismo de crédito no Brasil, realizou-se um levantamento por meio de questionário, aplicado em uma amostra de 25 auditores especializados ao setor, no período de 28/12/2012 à 21/01/2013. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, com emprego da estratégia de levantamento ou survey. Os resultados apontaram que, na percepção destes auditores, as cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais estão adotando a governança corporativa específica para o ramo, mas mesmo obedecendo à legislação vigente, a prática dos mecanismos de governança ainda não está por completo de comum acordo com a teoria e a resolução nº 3.859/10. Concluiu-se que será necessário determinado tempo para absorção completa dessa política de governança na prática das atividades das cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** Auditores. Governança Cooperativa. Cooperativas de Crédito.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the perception of auditors regarding the adoption of cooperative governance of credit unions in the State of Minas Gerais. The Central Bank of Brazil through Resolution of the National Monetary Council No. 3,859/10 indicated the implementation of corporate governance principles by Brazilian credit unions from 2012. Based on the theory

of agency, corporate governance, and standards for the credit union in Brazil, there was a survey by questionnaire applied to a sample of 25 auditors specialized in the sector in the period from 28.12.2012 to 21.01.2013. This research is characterized as descriptive, with employment survey strategy. The results showed that in the perception of auditors, in the State of Minas Gerais credit unions are adopting specific corporate governance for business, but even though they conform to current legislation, the practice of governance mechanisms is not yet completely in agreement with theory and Resolution No. 3,859 / 10. It was concluded that it will be necessary given time to complete absorption of this governance policy in practice the activities of credit unions in the State of Minas Gerais.

**Keywords:** Auditors. Cooperative Governance. Credit Unions.

## RESUMEM

Este estudio tuvo como objetivo identificar la percepción de los auditores sobre la adopción de la gobernanza cooperativa de las cooperativas de crédito en el Estado de Minas Gerais. El Banco Central de Brasil a través de la Resolución del Consejo Monetario Nacional Nº 3859/10 indica la aplicación de los principios de gobierno corporativo de las cooperativas de crédito en Brasil a partir de 2012. Sobre la base de la teoría de la agencia, el gobierno corporativo, y las normas de la cooperativa de crédito en Brasil, hubo una encuesta mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 25 auditores especializados en el sector en el periodo comprendido entre el 28/12 / 2012 al 21/01/2013. Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, con el uso de la estrategia de encuesta. Los resultados mostraron que en la percepción de los auditores, las cooperativas de crédito en el Estado de Minas Gerais están adoptando el gobierno corporativo específico para los negocios, pero a pesar de que se ajustan a la legislación vigente, la práctica

de los mecanismos de gobierno aún no está completamente de acuerdo con la teoría y la Resolución N° 3.859/10. Se concluyó que será un momento dado es necesario para completar la absorción de esta política de gobierno en la práctica las actividades de las cooperativas de crédito en el Estado de Minas Gerais.

**Palabras Clave:** Auditores. Gobernanza Cooperativa. Cooperativas de Crédito.

## 1. INTRODUÇÃO

Há algumas décadas as boas práticas de governança corporativa tornaram-se uma opção para as organizações otimizarem a gerência de suas atividades e maximizarem seus rendimentos com mecanismos de controle adicionais aos impostos por lei, garantindo assim a segurança de acionistas e investidores. Entende-se que tais práticas têm por objetivo evidenciar uma boa imagem das empresas que as adotam junto aos stakeholders, bem como ao mercado como um todo, pois viabiliza uma maior transparência e equidade na divulgação das informações (SILVEIRA, 2004; SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Lopes e Martins (2005) afirmam que esses mecanismos de governança protegem os investidores da ação dos administradores, reduzindo os poderes desses agentes e os impactos dos conflitos de agência. Segundo Silveira (2004), a governança corporativa refere-se a um conjunto de mecanismos de incentivo e controle interno e externo, que visam minimizar os custos decorrentes dos problemas de agência, e tendo como hipótese bem difundida a de que as práticas de governança afetam o desempenho das empresas.

Nesse sentido, com o objetivo de difusão e uniformização das práticas de governança, alguns órgãos nacionais e internacionais enfatizam o tema com a finalidade de estabelecer códigos e definições de boas práticas de governança. Dentre eles cabe destacar: Organization for

Economic Cooperation and Development (OECD), o Internacional Corporate Governance Network (ICGN), a National Association of Corporate Directors (NACD), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco Central do Brasil (BCB) a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e fundos de pensão (SILVA, 2006; SILVEIRA, 2010; SILVA; REIS; LAMOUNIER, 2012).

Especialmente, o Banco Central do Brasil (BCB) tem incentivado, há alguns anos, o fortalecimento da governança corporativa em cooperativas de crédito, com a divulgação das diretrizes para boas práticas de governança, no ano de 2008, e em 2009 com a publicação do livro Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009). O BCB em suas diretrizes trata a governança cooperativa como conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

O BCB também reforçou este incentivo através da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 3.859 de 2010, que contempla o dever de adoção da política de governança corporativa pelas cooperativas de crédito singulares de livre admissão, de empresários, pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, bem como qualquer outro tipo de cooperativas de crédito que o Banco Central determine que deva adotar essas práticas de governança diferenciadas, a partir de 2012. A obrigatoriedade de aplicação de boas práticas de governança corporativa por um órgão regulador não é uma prática usual, pois a adoção de tais práticas pelas organizações de modo geral, até o momento, foi de forma voluntária e não outorgado em lei (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Os diversos códigos de melhores práticas de governança corporativa apontam a auditoria externa independente e a auditoria interna como elementos essenciais para as boas práticas de governança, atuando como mecanismos de controle das atividades operacionais e financeiras das empresas (LOPES; MARTINS, 2005; SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2007; SILVEIRA, 2010).

De acordo com Tosini e Bastos (2008) as funções de fiscalização e controle desempenham papel fundamental na boa governança das cooperativas de crédito, pois permitem aos seus associados e dirigentes avaliar o alcance dos objetivos sociais e corrigir os rumos estratégicos. Esses autores indicam as auditorias interna e externa independentes como instrumentos necessários de controle e fiscalização nessas organizações.

Para viabilizar a auditoria independente especializada, o Conselho Monetário Nacional através da Resolução CMN nº 3.442, publicada em 2007, normatizou as auditorias das demonstrações contábeis a serem realizadas nas cooperativas de crédito. Estas devem ser efetuadas por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa destinada à prestação de serviços de auditoria externa. Como consequência, foi criada a Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC), viabilizando a auditoria independente e especializada no segmento (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORIA COOPERATIVA, 2012).

Vale ressaltar que, no Brasil, o maior sistema cooperativista em número de associados é o Sistema Cooperativista de Crédito Brasileiro (Sicoob), que no ano de 2012 contava com aproximados 2,5 milhões de cooperados, associados às 530 cooperativas singulares desse sistema espalhadas pelo país. Em Minas Gerais localizavam-se pelo menos 157 cooperativas de crédito singulares filiadas ao Sicoob no mesmo ano, que equivale a aproximadamente 30% do total de cooperativas pertencentes a esse sistema. Além disso, no estado de Minas Gerais existem duas Centrais Cooperativas do Sicoob, a Central Sicoob Crediminas e a Central Sicoob

Cecremge, e das 157 cooperativas de crédito, 83 singulares eram filiadas à Crediminas e as outras 74 cooperativas filiadas à Cecremge em 2012, localizadas em diversas regiões do Estado. Ambas as Centrais contam com equipes de auditores internos que auditam as atividades dessas cooperativas de crédito do sistema Sicoob em Minas Gerais (SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO BRASILEIRO, 2012).

Para Tosini e Bastos (2008), nas cooperativas de crédito existe assimetria de informação entre Conselho Fiscal (CF), Conselho de Administração (CA) e Diretoria Executiva (DE), pois os gestores tendem a conhecer mais os negócios da cooperativa do que os responsáveis pela fiscalização e monitoramento, podendo eles agir de forma oportunista em benefício próprio. A auditoria atuando de forma independente pode reduzir essa assimetria, pois pelo acesso às informações e os procedimentos de qualidade de seu trabalho, podem confrontar a veracidade dos dados informados nos relatórios gerenciais e econômico-financeiros enviados ao CF e CA, relatando até irregularidades e fatos relevantes, caso sejam necessários.

Diante do exposto a respeito da governança corporativa, bem como da proposta do BCB em promover a adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito e da apresentação dos auditores especializados na auditoria do segmento cooperativista, busca-se neste artigo responder à seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos auditores quanto à adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais?

Esta pesquisa se justifica pelo fato da governança corporativa ser um método de gestão transparente e responsável, que visa equalizar os interesses nas organizações, de modo que não haja conflito e nem assimetria informacional. Especialmente no Brasil, o incentivo à adoção das melhores práticas de governança pelas cooperativas de crédito e a vigência da Resolução CMN 3.859/10 são fatos recentes, fazendo-se necessárias as investigações científicas para

acompanhamento dos resultados desse processo, bem como monitoramento e auxílio na evolução desses mecanismos específicos para o segmento.

Entretanto, estudos no Brasil relacionados à governança cooperativa realizados por Fontes Filho, Ventura e Marucci (2007), Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), Pinto (2008), Soares e Ventura (2008), Tosini e Bastos (2008), Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), Favalli (2010) e Trindade e Bialoskorski Neto (2012) abordaram a construção de uma estrutura teórica para alicerçar as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito e as investigações enfatizaram resultados da pesquisa feita pelo BCB entre os anos de 2006 e 2007. Destaca-se que estes estudos não abordaram a percepção de auditores especializados e que atuam no ramo de cooperativas de crédito quanto à absorção da governança pelas cooperativas imposta pela Resolução CMN 3.859/10, e que se constitui na colaboração da presente pesquisa.

Assim, este estudo está organizado em cinco seções, sendo a primeira a introdução. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica para a pesquisa empírica, com incursões no conflito de agência, governança corporativa, cooperativas de crédito, governança cooperativa, auditoria especializada no segmento, e uma breve descrição de estudos anteriores relacionados à temática. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos. A seção 4 discute os resultados obtidos e a seção 5 apresenta as considerações finais.

## 2. PLATAFORMA TEÓRICA

### 2.1 CONFLITOS DE AGÊNCIA

No trabalho seminal de Berle e Means (1932), o conflito de agência foi identificado como sendo intrínseco de corporações com estrutura

de capital pulverizada, onde o conflito da relação principal (acionista) e agente (gestor) acaba gerando custos da separação entre propriedade e controle. Segundo Lopes (2012), o conflito de agência surge quando os agentes ligados à empresa possuem interesses contrastantes aos da organização, colocando seus próprios interesses em primeiro lugar com foco em benefícios pessoais. Para Trindade e Bialoskorski Neto (2012), o conflito de agência é decorrente da separação entre a propriedade e a gestão, sendo um dos principais problemas presentes nas cooperativas por terem a propriedade difusa com múltiplos principais.

Silva (2006) afirma que os conflitos de agência ocorrem quando os interesses do principal não estão alinhados ao do agente, e a teoria da agência, formalizada por Jensen e Meckling (1976), desenvolveu-se na solução de tais conflitos. Esses autores apontam que os custos e problemas de agência estão presentes em todas as organizações, inclusive em cooperativas (JENSEN, MECKLING, 1976).

Ludícibus (2006) enfatiza que a teoria de agência tem como problema mais importante a assimetria informacional, ou seja, existe uma diferença no nível informacional de pelo menos dois agentes ou entre proprietário e agente, pois um não consegue ter acesso ao modelo informacional do outro.

Andrade e Rossetti (2007) enfatizam que as razões essenciais para o surgimento da governança corporativa são os conflitos de agência e inadequações observadas na alta gestão, pois a governança surgiu para cuidar desses conflitos e de outros desalinhamentos nas companhias. Trindade e Bialoskorski Neto (2012) apontam que a origem da governança corporativa está associada à pulverização do controle das empresas e ao crescimento do poder dos gestores em relação aos investidores, sendo a governança como uma reação desses investidores para

controlar o destino da empresa, realizando seu controle estratégico e evitando comportamento oportunista dos agentes.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os modelos de governança são diversos em todo mundo, variando a cada país e absorvendo as características específicas regionais e culturais. Dois grandes sistemas são relevantes, conforme apontado pelos estudos acadêmicos: o anglo-saxão objetivando os shareholders; e o nipo-germânico voltado aos stakeholders. O modelo brasileiro é similar a este último pela presença de grandes acionistas controladores nas companhias, e o conflito de agência ser entre acionistas controladores e minoritários (SILVEIRA, 2004; SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2007; SILVEIRA, 2010).

Além dos estudos acadêmicos a respeito da temática e a adoção das boas práticas de governança pelas empresas, as melhores práticas foram elaboradas e difundidas através de códigos. O primeiro deles surgiu no Reino Unido em 1992, o Cadbury Report. A Rede Europeia de Governança Corporativa (ECGN) elenca em torno de 256 códigos de governança de 70 países (OLIVEIRA; RIBEIRO DE JESUS, 2004; SILVEIRA, 2010). No Brasil, em 1999, o IBGC publicou o código das melhores práticas de governança corporativa, que está em sua 4ª edição revisada de 2009 e é dividido em 6 capítulos: Propriedade (Sócios); Conselho de Administração; Gestão; Auditoria independente; Conselho Fiscal; Conduta e Conflito de Interesses. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2012).

A BM&FBovespa inseriu-se entre as iniciativas de demanda por melhores padrões de governança corporativa nas empresas com mercado aberto na bolsa, em 2001, criando os segmentos: Novo Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais. As empresas listadas na bolsa decidem aderir, voluntariamente, aos segmentos com regras mais rígidas de governança, das exigidas por lei (SILVEIRA, 2004; SILVA, 2006;

ANDRADE; ROSSETTI, 2007; BRESSAN; BRESSAN, 2008; SILVEIRA 2010; SILVA; REIS; LAMOUNIER, 2012).

No entanto, a mais notável das ações regulatórias e de maior extensão referente à prática da governança corporativa foi a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 2002 pelo congresso dos Estados Unidos. Essa lei promoveu regulação efetiva da vida corporativa, fundamentada nas melhores práticas de governança focada em quatro valores éticos: 1. compliance, conformidade legal; 2. accountability, prestação responsável de contas; 3. disclosure, mais transparência; 4. fairness, senso de justiça (SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2007; SILVEIRA, 2010).

O World Council of Credit Unions – WOCCU (2013), Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, propõe às cooperativas de crédito adoção de alguns princípios de governança divididos em três níveis, sendo: governança externa; governança interna; e governança individual, ambos evidenciando papéis, controles e responsabilidades dos conselheiros da administração e dos gerentes ou diretores executivos. A governança externa tem como princípios transparency, compliance e public accountability. Enquanto que a governança interna aborda os princípios da structure, continuity, balance e accountability. Já a governança individual complementa com os princípios da integrity, competence e commitment. Sendo todos esses princípios recomendados pelo WOCCU para integrarem as atividades das cooperativas de crédito.

## 2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito é resultado de um longo processo de experiências financeiras voltadas aos mais necessitados que iniciou-se na Europa, e foi na Alemanha do século XIX que esse tipo de iniciativa ganhou um novo formato, a partir do momento em que os aspectos mutualistas combinaram maneiras de emprestar

dinheiro e de captar depósitos da população, formaram-se as primeiras cooperativas de crédito que se espalharam pelo mundo. Em 1856, Herman Schulze organizou uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch para fornecer crédito popular na região, ficaram conhecidas como cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch, em seguida como bancos populares. Friedrich Wilhelm Raiffeisen em 1864 criou, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, a primeira cooperativa de crédito de apoio à população rural, e se tornaram conhecidas como Caixas de Crédito Raiffeisen. Já Luigi Luzzatti e Leone Wollemborg organizaram a constituição, em 1865, na cidade italiana de Milão da primeira cooperativa de crédito de livre adesão, do tipo Luzzatti. Alphonse Desjardins constituiu em 1900, em Quebec, Canadá, a primeira cooperativa de crédito mútuo, conhecido como modelo Desjardins (BÚRIGO, 2006; PINHEIRO, 2008; ARAUJO, 2011).

No Brasil, atribui-se ao fim da escravidão e à proclamação da República o início do movimento cooperativista. A atuação do jesuíta Theodor Amstad incentivou imigrantes a criarem uma cooperativa de crédito rural, com orientação do modelo Raiffeisen de crédito sem distribuição de sobras, em Vila Imperial, hoje Nova Petrópolis/RS, em dezembro de 1902. A inserção do cooperativismo de crédito no Brasil teve apoio dos imigrantes alemães e italianos que, na tentativa de resolver seus problemas de crédito, produção e consumo, contribuíram para implantação de um sistema de crédito cooperativo (THENÓRIO FILHO, 1999; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2008; BRANDÃO, 2010).

As cooperativas são sociedades de indivíduos, e não de capital, unidos pela adesão livre e voluntária, com auxílio mútuo, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência de sua gestão. As cooperativas de crédito, por se tratarem de instituições financeiras sem fins lucrativos, tem o objetivo de prestar serviços de natureza financeira, assim como reunir a poupança de seus cooperados e lhes

proporcionar empréstimos com taxas menores que as praticadas no mercado sem custos extras ou encargos embutidos. Caracterizando-se como instituições que promovem o desenvolvimento econômico de seus associados (BERGENGREN, 2005; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008; SOARES; BALLIANA, 2009; SISTEMA OCEMG, 2012).

As cooperativas de crédito brasileiras devem obedecer a Lei 5.764/71, considerada um marco para o avanço do cooperativismo no Brasil, propondo uma estruturação verticalizada do sistema cooperativista em três níveis: cooperativas singulares, que prestam serviços aos associados; cooperativas centrais, que auxiliam as singulares afiliadas; e confederações, as quais orientam e coordenam as centrais (BRASIL, 1971).

Adicionalmente, as cooperativas de crédito brasileiras funcionam mediante autorização e fiscalização do BCB, porque são equiparadas às demais instituições financeiras. Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) afirmam que as cooperativas de crédito diferenciam-se das outras instituições financeiras seja pelos objetivos, seja pelo público que pretendem atingir, no que se referem aos serviços financeiros. Essas instituições buscam garantir maior cidadania de seus cooperados. Para Amaral (2012) nas cooperativas de crédito, os membros são, ao mesmo tempo, proprietários, consumidores e ofertantes dos fundos de empréstimos e, em diversas delas, administram as operações da organização por meio da autogestão, essas características específicas as diferenciam dos bancos comerciais.

De acordo com BCB (2013), baseando-se em dados de dezembro de 2012, existem 1.216 cooperativas de crédito singulares brasileiras que detêm 5.575.531 associados e administram ativos totais de R\$ 103 bilhões. Somando-se esse valor aos ativos dos bancos cooperativos Bansicredi e Bancoob, pertencentes aos sistemas Sicredi e Sicoob, esses ativos totalizam R\$ 137 bilhões no ramo de crédito, representando uma participação no mercado financeiro nacional de 2,31%, e R\$ 46 bilhões em operações de crédito

que representam 2,60% do Sistema Financeiro Nacional (SFN). O sistema Sicoob tem como filiações 530 cooperativas, o que representa em torno de 44% do total de cooperativas, e movimentam aproximadamente R\$ 20 bilhões em operações de crédito e administram R\$ 34 bilhões em ativos, o número de associados do Sicoob são 2.419.031 (MELO SOBRINHO; SOARES; MEINEN, 2013).

Atualmente, o cooperativismo de crédito brasileiro vem sofrendo intensas modificações normativas com intuito de estabilidade e crescimento do ramo, mas o objetivo principal dessas mudanças, que são contínuas, é aumentar a participação das cooperativas de crédito no SFN, com incentivos de órgãos governamentais frequentes desde a última década (LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008; ARAUJO, 2011).

## 2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Nas cooperativas de crédito, as práticas de governança corporativa provêm em grande parte, das normas estabelecidas por órgãos como Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), das determinações contidas nos manuais do BCB, que instituem as determinações que vão desde regulamentação e padronização contábil para facilitar a fiscalização até a qualificação de seus executivos e gestão para administração (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Governança cooperativa é um termo criado pelo BCB e define-se como diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. É um projeto estratégico iniciado em 2006 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008; VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

No projeto do Banco Central do Brasil (2008), as diretrizes estão divididas em quatro seções, que buscam evidenciar grupo de questões da governança consideradas essenciais para as cooperativas: representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva; fiscalização e controle.

Após o referencial teórico estruturado relacionado aos mecanismos e diretrizes para governança corporativa específica às cooperativas de crédito brasileiras, o BCB emitiu a Resolução CMN 3.859 em 2010, que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento das cooperativas. Os artigos 17 e 18 tratam da aplicação de princípios de governança contemplando o dever de adoção dessa política. O foco desses artigos é que obriga a adoção das práticas do modelo de governança às cooperativas de crédito determinadas pelo BCB. Elas devem realizar a segregação de funções do Conselho de Administração (CA) e Diretoria Executiva (DE) a ele subordinada, não acumulando as presidências de ambos os cargos, e aprovação deste modelo em Assembleia Geral Ordinária (AGO), até o ano de 2012 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

## 2.5 AUDITORIA ESPECIALIZADA NO SEGMENTO COOPERATIVISTA

Conforme Soares e Balliana (2009), no Brasil, em 1999, foi editada pelo BCB a Resolução nº 2.608, que teve como destaque o incentivo à estruturação do segmento em sistemas integrados supervisionados por cooperativas centrais de crédito, que passaram a ser responsáveis pela monitoração operacional, auditoria e capacitação técnica das cooperativas singulares filiações. Tosini e Bastos (2008) declaram que o trabalho de supervisão da auditoria interna contribui para reduzir a assimetria de informação, ao confrontar a veracidade dos dados informados nos relatórios gerenciais e econômico-financeiros, a contribuição é na mitigação do risco operacional.

Os estatutos das cooperativas centrais Sicoob Central Crediminas e Sicoob Central Cecremge determinam que, em suas singulares, é permitido realizar, em qualquer tempo, auditoria e inspeções operacionais de seus serviços e demonstrações financeiras. Em seguida elabora-se um relatório de avaliação da qualidade, da adequação do sistema de controle

interno e do cumprimento de normas em vigor, demonstrando-os ao CA, DE, Conselho Fiscal (CF) e à auditoria externa independente (SICOOB CENTRAL CREDIMINAS, 2012; SICOOB CENTRAL CECREMGE, 2012).

Tosini e Bastos (2008) reforçam a importância das auditorias interna e externa como instrumentos efetivos de controle e fiscalização nas cooperativas de crédito, e alertam que para ambas serem eficazes devem assegurar regras e métodos que garantam a independência em seus procedimentos.

Atualmente, a Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC) faz a auditoria externa das demonstrações contábeis em mais de 420 cooperativas de crédito brasileiras, sendo nas centrais e singulares, por exigência da Resolução nº 3.442. A CNAC teve sua constituição em 2007, com participação dos sistemas Sicredi, Sicoob, Unicred e Federalcred Central, é regulada pela legislação cooperativista, pelo Código Civil e pela legislação aplicável às empresas de auditoria independente. A consolidação da CNAC como auditoria externa independente é fruto de antigo desejo do segmento cooperativo de crédito. A missão da CNAC é adicionar credibilidade nas demonstrações contábeis das cooperativas de crédito, contribuindo para o fortalecimento de seus negócios com seus cooperados, mercado, órgãos supervisores e sociedade em que atuam (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORIA COOPERATIVA, 2012).

## **2.6. ESTUDOS ANTERIORES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Silveira, Barros e Famá (2003) analisaram o impacto do tamanho, da composição e da segregação dos cargos de diretor executivo e diretor do conselho de administração sobre o valor das empresas brasileiras na amostra aleatória de 120 empresas da BM&FBovespa, nos anos de 1998, 1999 e 2000. Os resultados da pesquisa mostraram que empresas em que não se acumulam esses cargos de diretoria por uma

só pessoa são mais valorizadas no mercado de capitais.

Silveira (2004) avaliou os mecanismos de governança são exógenos e se exercem influência sobre o valor de mercado e a rentabilidade das companhias abertas no Brasil. A amostra foi composta por todas as 161 companhias abertas não financeiras negociadas na BM&FBovespa, que apresentaram liquidez significativa nos anos de 1998 a 2002. Constatou que a estrutura de propriedade influencia a qualidade da governança corporativa. Os resultados não indicaram uma influência significativa e consistente da qualidade da governança sobre o desempenho das empresas.

O estudo de Fontes Filho, Ventura e Marucci (2007) comparou o papel desempenhado pelo conselho nas cooperativas de crédito no Brasil frente às principais teorias, com intuito de construção de um modelo multiteórico para governança dessas organizações. Eles usaram as entrevistas do projeto do BCB de governança cooperativa realizadas com dirigentes de 45 cooperativas de crédito nos anos de 2006 e 2007. Um dos resultados foi a separação dos papéis de estratégia feitos pelo CA e operacional realizados pela DE, que subordinam-se ao CA.

Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) exploraram referências da teoria da agência e teoria do *stewardship*, investigando sua contribuição para a formulação de modelos de governança para cooperativas de crédito. A partir de entrevistas em profundidade com gestores de algumas cooperativas de crédito da região sudeste brasileira, com um especialista, ex-diretor de banco cooperativo, e contrapondo as duas teorias, os autores chegaram à conclusão que: uma associação de ambas as teorias pode vir a proporcionar melhor efetividade para compreender as questões de governança das cooperativas de crédito, ocorrendo uma flexibilização das premissas da teoria da agência, e uma maior formalização nas práticas derivadas da teoria do *stewardship*, principalmente de controle (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), Soares e Ventura (2008), Tosini e Bastos (2008), para realização desses estudos, usaram os resultados da pesquisa do BCB no projeto de governança cooperativa, feita em 1.199 cooperativas de crédito brasileiras e com 420 associados das cooperativas, ambos trabalhos evidenciaram formação de estrutura teórica para embasar a governança em cooperativas de crédito. O artigo de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) focou em analisar fatores de participação e representatividade como elementos necessários às boas práticas de governança propondo reflexões para melhoria das práticas. Enquanto que o trabalho de Soares e Ventura (2008) analisou dinâmica de funcionamento do CA das cooperativas de crédito, e que, para uma boa governança, as atividades executivas devem ser exercidas pela DE independente do CA, ao qual detêm a condução estratégica da sociedade.

Já o estudo de Tosini e Bastos (2008) avaliou as funções de fiscalização e controle nas cooperativas de crédito como elementos necessários às boas práticas de governança nessas organizações e propõe instrumentos e condições para que, sem impactos significativos em custos e respeitadas características próprias de cada cooperativa, a capacidade de controle e acompanhamento dos agentes envolvidos no processo seja desenvolvida. Os agentes que podem atuar como instrumentos de fiscalização e controle internos apontados pelos autores são os associados, conselho fiscal, auditores internos e empregados, enquanto que os externos seriam os órgãos reguladores e fiscalizadores do sistema financeiro, auditores externos, fundos garantidores de crédito e demais agentes que tenham interesses na cooperativa.

Lima, Araújo e Amaral (2008) compararam e analisaram os conflitos de agência existentes em empresas tradicionais e cooperativas de crédito, constatando que existem conflitos de agência diferentes em cooperativas de crédito, quando comparados com as empresas tradicionais, sendo um indicativo da

necessidade de aplicação de diferentes soluções de governança para as cooperativas. Essa comparação entre os conflitos de agência foi baseada em referências bibliográficas, nacionais e internacionais, com ênfase na aplicação no Brasil. Os autores identificaram na literatura os conflitos de agência nas cooperativas de crédito entre associados versus gerência, considerado por pesquisas empíricas a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito e tomador de empréstimo versus poupador como relevantes, pois ambos os grupos exercem pressão sobre a conduta dos gestores. Os conflitos não aplicáveis em cooperativas de crédito são entre credor e acionista, e entre acionistas minoritários e majoritários, pois os fornecedores de recursos são os próprios associados e possuem poder de deliberação (votos) equivalentes (LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008).

Pinto (2008) avaliou se as variáveis de governança corporativa impactavam o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil, construindo um Índice de Governança (IGOV) composto de 18 itens, com base no questionário de pesquisa do BCB. A amostra foi composta de 66 cooperativas de crédito do Sicoob. Os resultados mostraram que há relação estatística positiva entre os padrões de governança adotados e o desempenho apresentado por essas instituições.

Andrade et al. (2009), utilizando técnicas de regressões múltiplas hierárquicas, buscaram identificar a relação da composição do conselho de administração com o valor de mercado e com o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. A amostra selecionada foi de 147 empresas nos anos de 2004 a 2006. Como resultado destaca-se que a quantidade total de conselheiros se mostrou positivamente relacionada tanto com valor de mercado quanto com o desempenho.

O estudo de Favalli (2010) teve como objetivo testar a determinação de resultados econômicos associados à existência de estruturas adequadas de governança, alta gestão e controle nas atividades das cooperativas de

crédito brasileiras. Foram identificados padrões significativos e relativamente consistentes de relacionamento entre práticas de boa governança e o desempenho das cooperativas. A amostra continha informações de 1.199 cooperativas de crédito. Os resultados demonstraram que os grupos de maior governança e as regiões que apresentam maior suscetibilidade ao sucesso do cooperativismo, de fato, operam de forma mais eficiente.

Trindade e Bialoskorski Neto (2012) analisaram se as principais práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito tem correlação com variáveis que caracterizam tamanho e escala financeira das cooperativas e em particular a variável de divisão entre a propriedade e a gestão. Os dados foram da pesquisa feita com 1.199 cooperativas de crédito pelo BCB em 2006 e 2007 e, em função do grande número de variáveis, elaborou-se uma análise estatística multivariada fatorial pelos componentes principais. Os resultados, após a extração de 3 fatores, mostraram que a separação entre a propriedade e a gestão se correlaciona negativamente com as variáveis de governança características da gestão tradicional em cooperativas e de forma positiva com as outras variáveis que representam as melhores práticas indicadas de governança. Mas, não apresentam correlação com tamanho econômico e financeiro.

O estudo de Lélis e Pinheiro (2012) apresentou uma percepção positiva sobre a contribuição da auditoria interna para a melhoria do desempenho dos processos, a melhoria da estrutura de controles internos e a melhoria da gestão de riscos da empresa, estando de comum acordo com os atributos de qualidade citados na literatura. Outro artigo foi o de Fajardo e Milán (2004) que demonstrou a importância da auditoria em empresas cooperativas de 50 municípios no nordeste colombiano, distrito de Santander, essa auditoria foi fator fundamental para o desenvolvimento do cooperativismo e das comunidades na região, com aproximadamente

500.000 habitantes, e destes, 200.000 são associados às cooperativas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, com emprego da estratégia de levantamento ou survey (MARTINS, 2007; MICHEL, 2009; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Pois, buscou-se descrever, através de um levantamento, a opinião dos auditores especializados e que atuam profissionalmente no segmento de cooperativas de crédito em Minas Gerais, quanto à adoção das práticas de governança pelas cooperativas de crédito que os mesmos auditam, após a emissão da resolução nº 3.859/10 pelo BCB.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, dividido em duas seções: a primeira com caracterização do respondente e a segunda, composta por dez afirmativas referentes à governança nas cooperativas, que serviram para mensurar a percepção dos auditores. E para avaliação das afirmativas fez-se uso da escala likert com cinco pontos crescentes de concordância, sendo eles: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

As afirmativas utilizadas no questionário tiveram como base: i) a pesquisa e questionário do Banco Central do Brasil sobre as diretrizes e mecanismos de governança cooperativa em Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) (afirmativas 1, 5, 6, 7 e 8 que se encontram na Tabela 1); ii) a resolução 3.859/10 normatizada pelo Banco Central do Brasil (2010) (afirmativas 2, 3 e 4 que se encontram na Tabela 1); iii) as duas últimas questões foram construídas a partir da teoria da agência e referencial teórico a respeito da governança corporativa. Ao final do questionário foi aberto espaço opcional permitindo considerações sobre a temática.

Para coletar os dados foram realizadas visitas pessoalmente, em dezembro de 2012, às três instituições, com uma carta de apresentação que explicava os objetivos da pesquisa, e a gerência

da auditoria do CNAC e das duas Centrais Sicoob aceitaram participar, e ainda, esses gerentes fizeram o favor de enviar o questionário para cada auditor das respectivas entidades. O questionário foi enviado para uma população de 47 auditores que atuam profissionalmente nas cooperativas de crédito filiadas ao Sicoob no estado de Minas Gerais, sendo que desse total, 27 são auditores internos, funcionários das duas Centrais do Sicoob em Minas e atuam em suas cooperativas singulares filiadas, e os outros 20 são auditores externos independentes, funcionários da CNAC atuantes no mesmo estado e auditam as mesmas cooperativas. O levantamento feito mediante o questionário foi entre os dias 28/12/2012 até 21/01/2013, através de endereço eletrônico, nos formatos de arquivos Google docs e MS-Word.

Retornaram 25 questionários respondidos, 11 de auditores internos e 14 de externos, uma taxa de retorno de 53%. Dos 25 auditores da amostra, 44% pertencem às Centrais Sicoob, e 56% à CNAC. Os dados coletados foram tratados e analisados pelo total da amostra, sem distinção do tipo de auditoria e sem comparação das percepções.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo o sistema OCEMG (2012), Minas Gerais tem em torno de 203 cooperativas de crédito. Deste total, 159 cooperativas estão filiadas ao Sicoob (78%), supervisionadas e auditadas internamente pelas centrais Crediminas e Cecemge. A CNAC faz a auditoria externa independente em todas as 159 cooperativas associadas ao Sicoob, além de auditarem quase todas as outras cooperativas de crédito em Minas Gerais, demonstrando serem auditores experientes nesse ramo, pelo número de cooperativas auditadas.

Observou-se que 24% dos auditores entrevistados são do gênero feminino e 76% masculino. A faixa etária demonstrou que 100% da amostra estão acima de 24 anos: 20% entre 25 e 29 anos, 40% entre 30 e 39 anos, 20%

entre 40 e 49 anos e 20% acima de 50 anos. O grau de escolaridade evidenciado destacou que 72% possuem pós-graduação e 28% apenas graduação. Quanto à experiência, 52% trabalham com auditoria em cooperativas há mais de 5 anos, e 40% entre 1 e 5 anos. Pode-se inferir que os números de faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço na auditoria de cooperativas demonstram maturidade, qualificação e especialidade dos auditores da amostra.

Do total de entrevistados, 96% são formados em Ciências Contábeis. Um auditor informou ser formado em Administração, porém vale ressaltar que este justificou ser também técnico em contabilidade e tecnólogo em cooperativismo.

A respeito da segunda seção da pesquisa, relacionada à mensuração da percepção dos auditores, objetivo principal deste estudo, a **Tabela 1 (pg. 279)** apresenta os resultados das afirmativas sobre a temática governança cooperativa, baseada na escala likert de cinco pontos de concordância crescente.

As afirmativas da Tabela 1 podem ser resumidas da seguinte forma: adoção do conceito e princípios da governança cooperativa; absorção clara e adoção da norma referente à governança, focada na separação e não acumulação de cargos da alta diretoria; adoção na prática desta segregação; prestação de contas; conflitos de agência; e segurança do investimento do associado (cooperado). Assim, estas afirmativas estão de comum acordo com a teoria da agência, a literatura de governança corporativa e a legislação normativa vigente no segmento.

Na primeira afirmativa houve uma concordância entre os auditores de 88% de que as cooperativas de crédito de Minas Gerais estão adotando as boas práticas de governança. Entretanto, 80% concordam em parte com essa ocorrência e apenas 8% concordam totalmente.

As afirmativas 2, 3 e 4 da Tabela 1 referem-se à legislação normativa vigente através da Resolução 3.859/10 do BCB, e os dados mostram que 92% dos auditores concordaram em parte

**Tabela 1 – Percepção dos auditores quanto à governança em cooperativas de crédito****Afirmativas referentes à governança corporativa em cooperativas de crédito**

	1	2	3	4	5
1. Governança cooperativa é um termo criado pelo Banco Central do Brasil que define diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil, tratando-se da adoção de boas práticas de governança por essas cooperativas como fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos associados. As cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais estão adotando as boas práticas de governança cooperativa.	-	12%	-	80%	8%
2. O Banco Central do Brasil em sua Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010, no capítulo IV, art. 17, trata da aplicação de princípios de governança corporativa, tais como: de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle. As cooperativas de crédito de Minas Gerais absorveram a política de governança corporativa normatizada pelo Banco Central.	4%	4%	-	92	-
3. O art. 18 da Resolução nº 3.859 diz que as cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários, microempreendedores, e cooperativas determinadas pelo Banco Central (porte econômico-financeiro, complexidade operacional, extensão territorial) devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, com membros associados ou não associados, admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, e vedada a acumulação das presidências. As cooperativas de crédito específicas em Minas Gerais adotaram essa segregação entre diretoria executiva e Conselho Administrativo respeitando acumulação dos dois cargos por somente um membro, sem ser cargo de presidente.	-	-	4%	44%	52%
4. A Resolução nº 3.859 ainda diz que a adoção dessas práticas por essas cooperativas de crédito específicas mencionadas no item anterior, devem adotar a estrutura de governança com a segregação completa entre conselho e diretoria executiva a partir da primeira eleição de administradores realizada na assembleia de 2012. Assim, as cooperativas de crédito de Minas Gerais especificadas nessa Resolução adotaram a governança cooperativa.	-	-	8%	44%	48%
5. As cooperativas de crédito de Minas Gerais que adotaram a governança cooperativa tem clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria estratégica) e por aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva ou Gestão executiva).	8%	24%	-	44%	24%
6. Os cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração são ocupados pelo mesmo dirigente nas cooperativas de crédito de Minas Gerais que adotaram a governança cooperativa.	32%	8%	4%	24%	32%
7. Os diretores executivos das cooperativas que adotaram a governança cooperativa, prestam contas formalmente de suas atividades ao Conselho Administrativo e diretores não executivos.	4%	8%	8%	44%	6%
8. Os diretores executivos das cooperativas de crédito que adotaram a governança cooperativa são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de sua atuação ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao Conselho Fiscal e às instâncias de auditoria.	-	4%	8%	28%	60%
9. A governança cooperativa aumentou os conflitos de agência entre Conselho Administrativo e Diretoria executiva, ou seja, conflitos de interesses na cooperativa de crédito.	36%	28%	20%	16%	-
10. A governança cooperativa aumentou e melhorou a gestão democrática das cooperativas de crédito de Minas Gerais, assegurando o bem-estar de seus associados.	4%	4%	12%	52%	28%

Fonte: resultados da pesquisa.

1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.

que as cooperativas de crédito absorveram a política de governança, 96% que as cooperativas adotaram a segregação de funções da diretoria executiva e do conselho de administração sem acúmulo do cargo de presidente (52% concordaram totalmente e 44% parcialmente). Ainda, 92% dos auditores concordaram que as cooperativas adotaram a governança já em 2012 na AGO, respeitando a vigência da norma (48% concordam totalmente e 44% em parte).

No entanto, quando se comparam os resultados referentes à adoção normativa (afirmativas 2, 3 e 4), com as afirmativas 5 e 6 do questionário, que tratam da prática dos mecanismos de governança cooperativa, especialmente os ligados a separação dos papéis e funções, sem acumulação de cargos, da DE e do CA, ocorre uma mudança nas percepções dos auditores da amostra. Na afirmativa 5, 68% dos auditores concordaram que as cooperativas de crédito tem clara separação entre papéis e funções da alta diretoria (44% concordaram em parte). Destaca-se que 32% dos entrevistados discordaram dessa afirmativa. Apesar de 24% deles discordarem parcialmente, considera-se um número relevante nas percepções observadas indicando que as cooperativas ainda não tem clara separação de papéis e funções na prática, de acordo com 32% dos entrevistados.

A afirmativa 6 considera que os cargos de presidentes do CA e da DE são ocupados pela mesma pessoa nas cooperativas que adotaram a política de governança, e 56% dos auditores concordam com essa afirmativa (32% concordam totalmente e 24% parcialmente), contra 40% de discordância (32% discordam totalmente). Pode-se inferir que na percepção de 56% dos respondentes as cooperativas de crédito de Minas Gerais, na prática, mantêm nos cargos de presidentes do CA e da DE a mesma pessoa. O resultado da afirmativa 6 contradiz os resultados mensurados das afirmativas de 1 a 4 do questionário. Demonstra que a governança está ocorrendo nas cooperativas para o cumprimento da Resolução 3.859/10, e na prática não aconteceu efetivamente.

Ao final do questionário foi deixado espaço para comentários e observações sobre o tema da pesquisa. Apenas quatro auditores fizeram observações, e dois deles, corroboram com os resultados das afirmativas. Um dos entrevistados foi categórico dizendo que: “em diversos casos a governança é exercida somente em documentos, no papel, e que na prática o presidente da cooperativa é sempre o mandante das ações a serem tomadas na cooperativa, e o conselho de administração e demais diretores executivos obedecem a suas ordens” (Entrevistado 11). O comentário de outro auditor remete a um processo de adaptação em médio e longo prazos, por ser um sistema novo a ser absorvido:

governança é algo ainda novo no Sistema de Cooperativas de Crédito, e passa por questões culturais sistêmicas, fato que remete a um maior espaçamento de tempo para a sua completa interpretação e adesão, pois esse sistema possui características financeiras, administrativas e políticas muito peculiares, que foram se consolidando ao longo dos últimos trinta anos, esse processo de governança, também, passará por este mesmo “aprendizado”, sendo que irá se consolidar em espaço de tempo diferenciado, amadurecendo-se em cada um dos diversos sistemas que compõem o Sistema Cooperativo no Brasil (Entrevistado 14).

Reforçando os números encontrados na coleta de dados e as observações de dois participantes, na pesquisa de Lima, Araújo e Amaral (2008) os estudos constataram uma “liderança carismática” no cooperativismo de crédito brasileiro, sendo que um conflito de agência principal que ocorre é o do associado versus gerência. Soares e Ventura (2008) apontam que essas funções executivas e não executivas, foram induzidas a serem exercidas por uma mesma pessoa no contexto histórico das cooperativas de crédito. Melo Sobrinho, Bastos e Fontes Filho (2009), apresentando os números da pesquisa das diretrizes e mecanismos da governança cooperativa do BCB, comprovaram estatisticamente o poderio do presidente

da cooperativa sobrepondo os dois cargos e vigorando por longo tempo.

No que tange à prestação de contas responsável (accountability), um dos princípios de governança bem difundidos, e que remete diretamente ao trabalho e aos papéis da auditoria, tanto interna como externa, as afirmativas 7 e 8 são positivas, e 80% e 88% concordam que os diretores executivos, de cooperativas que adotaram a governança, prestam contas de suas ações aos diversos órgãos, o que demonstra responsabilidade e transparência em suas ações.

As afirmativas 9 e 10 foram estruturadas na teoria de agência e referencial teórico consistente de governança corporativa, e evidenciaram que, na percepção dos auditores, 64% discordaram que a governança cooperativa aumentou os conflitos de agência (32% discordaram totalmente e 20% nem opinaram). A afirmativa 10 demonstra que, na percepção dos auditores, 80% concordam que a governança aumentou e melhorou a segurança de seus associados, mesmo sendo 52% concordância parcial e 28% total. Esse resultado está de acordo com aqueles encontrados nas pesquisas de Pinto (2008) e Favalli (2010).

Em análise geral, nas dez afirmativas respondidas pelos auditores, percebeu-se uma concordância positiva na adoção da política de governança. Ou seja, os entrevistados concordaram que as cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais estão adotando a governança corporativa específica para o ramo. Esse processo vem se estruturando desde 2006 com o projeto do BCB, estando as cooperativas cumprindo a legislação outorgada pela instituição fiscalizadora.

Contudo, pode-se inferir que, mesmo sendo uma norma positiva para uma maior profissionalização e segurança do setor, a mudança na prática nem sempre acompanha de imediato a teoria. Isso ficou constatado quando compararam-se os resultados encontrados nas afirmativas 1, 2, 3 e 4, referentes à teoria e à norma, com os das afirmativas 5 e 6, que retratam a prática da segregação de cargos e funções da

alta diretoria. Somente a prática da prestação de contas da diretoria está ocorrendo, de acordo com a percepção dos auditores mensurada nas afirmativas 7 e 8. Assim, faz-se necessário tempo de adaptação e vivência desse processo de governança nas cooperativas de crédito em Minas Gerais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o alcance do objetivo desta pesquisa de buscar evidências que permitissem identificar a percepção dos auditores quanto à adoção da governança cooperativa pelas cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais, foi feito um levantamento, com a aplicação de um questionário estruturado, junto a uma amostra de 25 auditores que atuam nesse segmento. Após mensurar-se a percepção dos informantes, constatou-se uma concordância positiva dos entrevistados. Os auditores concordam que as cooperativas de crédito de Minas Gerais estão adotando a política de governança específica para o segmento. Entretanto, os resultados evidenciaram também que a adoção está ocorrendo no conceito da teoria e no cumprimento da norma vigente, a Resolução CMN nº 3.859/10, e que em relação à prática ocorre na prestação de contas da diretoria, enquanto que na segregação de cargos e acumulação das presidências nas cooperativas, ainda não foram adotados os mecanismos de governança efetivamente. Isso pode se dever ao constatado nos estudos de Lima, Araújo e Amaral (2008), Soares e Ventura (2008), Melo Sobrinho, Bastos e Fontes Filho (2009), de que na liderança das cooperativas no contexto histórico brasileiro tem-se uma concentração de poder em uma única pessoa, sobrepondo os cargos de presidente do CA e DE durante anos.

Conclui-se que, na percepção dos auditores da amostra, a adoção da governança pelas cooperativas de crédito de Minas Gerais está ocorrendo no cumprimento da norma e que ocorreu em parte na prática, sendo necessário determinado tempo para absorção completa

dessa política de governança, especialmente em relação à segregação de cargos e funções da Diretoria Executiva e Conselho de Administração, sem acúmulo das presidências por uma única pessoa. Pode-se afirmar, pelos estudos de Shleifer e Vishny (1997), de Silveira, Barros e Famá (2003) e de Silveira (2004), que a prática organizacional da governança corporativa, em empresas tradicionais, é frequente há mais de trinta anos, e nas cooperativas de crédito brasileiras é algo recente, como também demonstram os trabalhos de Fontes Filho, Ventura e Marucci (2007), Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), Lima, Araújo e Amaral (2008), de Pinto (2008), Soares e Ventura (2008), Tosini e Bastos (2008), de Melo Sobrinho, Bastos e Fontes Filho (2009), Favalli (2010) e Trindade e Bialoskorski Neto (2012).

Esta pesquisa limitou-se a questionários aplicados somente em um tipo de agentes participantes do sistema cooperativista de crédito, os auditores internos de duas Centrais Cooperativistas e auditores externos de auditoria independente especializada no segmento cooperativista de crédito, não abrangendo a captação da opinião de Diretores das cooperativas, gestores, funcionários, membros de Conselhos Fiscais, associados e agentes de órgãos fiscalizadores dessas instituições, o que seria relevante para outras pesquisas. Entretanto, por serem profissionais que detêm elevado nível de independência nos procedimentos com as cooperativas de crédito e alto conhecimento de sua atividade, denota importância em pesquisar a opinião desses entrevistados, pois as respostas podem carregar menos viés que se fossem entrevistados outros agentes desse sistema. Outro limite é o geográfico, os auditores da amostra somente atuam na auditoria de cooperativas do Estado de Minas Gerais, não podendo generalizar a opinião da amostra no âmbito nacional.

Recomenda-se para estudos futuros, a utilização de amostras de auditores de outros estados da federação com finalidade de comparação dos resultados, além de aumento da

amostra para uma amplitude nacional. Com passar do tempo, usar métodos quantitativos inferindo sobre o resultado de dados financeiros, e mesmo operacionais das cooperativas, verificando antes e depois da adoção dos mecanismos de governança, os custos e os benefícios da adoção.

## 6. Referências

AMARAL, I. C.. **Fusões e incorporações e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras**. 2012. 80 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P.. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, L. P.; SALAZAR, G. T.; CALEGÁRIO, C. L. L.; SILVA, S. S.. **Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 4, jul./ago. 2009.

ARAUJO, M. B. V. **Informações contábeis e o risco de insolvência cooperativas de crédito**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos de para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil**. Agosto de 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 11 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 3.859 de 27 de maio de 2010**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 25 out. 2012.

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2013.

- BERGENGREN, R. F. **A história das cooperativas de crédito na América do Norte**. 2. ed. Brasília: Cooperforte, 2005.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C.. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillian, 1932.
- BRANDÃO, S. **Cooperativismo de crédito rural: a CRESOL de Cerro Azul no Vale do Ribeira** – PR. 2010. 78 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2010.
- BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 25 out. 2012.
- BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A.. **Existe diferença entre a rentabilidade das ações das empresas que adotam governança corporativa com relação às empresas do mercado tradicional?** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 10, n. 2, p. 250-263, mai./ago. 2008.
- BÚRIGO, F. L. **Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. 2006. 375 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Programa de Pós-graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORIA COOPERATIVA. Disponível em: <<http://www.cnac.coop.br/empresa/historico.aspx>>. Acesso em: 11 nov. 2012.
- FAJARDO, M. A.; MILLÁN, Y.. **Audicoop: experiência de revisoria y auditoria integral em cooperativas de Colombia**. Revista uniRcoop, Sherbrooke, v. 1, n. 1, p. 103-111, out. 2004.
- FAVALLI, R. T.. **Governança corporativa e análise do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil**. 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia / UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.
- FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. **Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA)**. Economia Aplicada, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 425-445, jul./set. 2007.
- FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; MARUCCI, J. C. **Governança corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito**. In: 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 5, dez. 2007, Santo Domingo. Anais... Santo Domingo (República Dominicana): Iberoamerican Academy of Management, 2007.
- FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 107-125, set./dez. 2008.
- FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J.. **Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito**. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63, jul./set. 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança**. 4 ed., 2009. Disponível em: <<http://www.ibcgc.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2012.
- IUDÍCIBUS, S.. **Teoria da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H.. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.
- LÉLIS, D. L. M.; PINHEIRO, L. E. T.. **Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de**

**auditoria em uma empresa do setor energético.** Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212-222, set./out./nov./dez. 2012.

LIMA, R. E.; ARAÚJO, M. B. V. de; AMARAL, H. F.. **Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito.** Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 148-157, set./dez. 2008.

LOPES, A. B.. **A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade.** In: LOPES, A. B.; IUDÍCIBUS, S. (Coordenadores). Teoria avançada da contabilidade. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012. Cap.4, p.173-187.

LOPES, A. B.; MARTINS, E.. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem.** São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A.. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_; THEÓPHILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Altas, 2009.

MELO SOBRINHO, A. D.; BASTOS, A. M.; FONTES FILHO, J. R.. Direção estratégica. In: VENTURA, E. C. F. (Coord. Geral); FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coordenadores). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009. Cap.6, p.115-134.

MELO SOBRINHO, A. D.; SOARES, M. M.; MEINEN, Ê. **A evolução do sistema de crédito brasileiro em 2012.** Brasília: Sicoob, 2013.

MICHEL, M. H.. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, F. B.; RIBEIRO DE JESUS, R. M.. **A Formação de Mecanismos de Governança Corporativa por Investidores Institucionais: o Caso Previ.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 6., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba, 2004.

PINHEIRO, M. A. H.. **Cooperativa de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PINTO, G. M. V. S.. **Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil.** 2008. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas Contabilidade, Economia e Finanças / FUCAPE, Vitória, 2008.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S.. **Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas.** São Paulo: Atlas, 2008.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W.. **A survey of corporate governance.** The Journal of Finance, v. LII, n. 2, jun. 1997.

SICOOB CENTRAL CECREMGE. **Estatuto Social.** Disponível em: <<http://www.sicoobcentralcecremge.com.br>>. Acesso em: 22 dez. 2012.

SICOOB CENTRAL CREDIMINAS. **Estatuto Social.** Disponível em: <<http://www.crediminas.com.br>>. Acesso em: 22 dez. 2012.

SILVA, A. L. C.. **Governança corporativa sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, D. A.; REIS, E. M.; LAMOUNIER, W. M.. **O processo de criação de valor para o acionista comparado em cada nível de governança corporativa segmentado na Bovespa: um estudo com as empresas que compõe a carteira de ações do Índice Brasil (Ibrx 100).** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan./jun. 2012.

SILVEIRA, A. D. M.. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R.. **Estrutura de governança e valor da empresa no Brasil: um estudo empírico.** Caderno de Pesquisas em Administração (USP), São Paulo, v. 10, n.1, p. 57-71, 2003.

SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/site>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

SISTEMA OCEMG. **Informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro 2012.** Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/146/publicacoes---anuario-do-cooperativismo-mineiro.aspx>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

SOARES, M. M.; BALLIANA, G. M.. **O cooperativismo de crédito no Brasil.** In: VENTURA, E. C. F. (Coord. Geral); FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coordenadores). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009. Cap.1, p.17-29.

SOARES, M. M.; VENTURA, E. C. F. **Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil.** Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central, v. 2, n. 1, p. 139-164, jun. 2008.

THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo.** São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 1999.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. **Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil.** Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 75-89, set./dez. 2008.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Uma análise da separação entre a propriedade e a**

**gestão nas cooperativas de créditos brasileiras.** Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 95-118, set./dez. 2012.

VENTURA, E. C. F. (Coord. Geral); FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009.

WOCCU – World Council of Credit Unions. **Governance Principles.** Disponível em: <<http://www.woccu.org/financialinclusion/bestpractices>>. Acesso em: 25 mar. 2013.





## OS IMPASSES E AS POTENCIALIDADES DAS PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

The Impasses and Potentialities of the  
Self-Management Practices of Labor  
Cooperatives in Solidarity Economy

Los Impases y las Potencialidades de las Prácticas  
Autogestionarias de las Cooperativas de  
Trabajo de la Economía Solidaria

Eliene Gomes dos Anjos (UFRB) \*

\* Doutora em Ciências Sociais (2012) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), com Programa Sanduíche na Universidade de Valência, na Espanha. Mestrado (2005) e Graduação (1998) em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atualmente é professora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Participa da INCUBA e do Grupo Desenvolvimento da Agricultura Familiar e da Agroecologia (DAFAG). Desenvolve pesquisas sobre o Cooperativismo, Economia Solidária, Trabalho Associado, Gênero e Etnia.

e.mail: elieneanjos7@gmail.com; elieneanjos@ufrb.edu.br

### RESUMO

Esta investigação analisa as formas de gestão das cooperativas de trabalho do campo da economia solidária. Busca-se compreender a diversidade dessas práticas, seus sentidos e dilemas enfrentados pelos(as) trabalhadores(as) para garantirem uma gestão participativa que permitiria uma experiência democrática na tomada de decisão dos rumos do trabalho associado. Para tanto, manuseia-se dados quantitativos oriundos do Primeiro Mapeamento da Senaes e uma

observação sistemática do cotidiano de quatro cooperativas, em Salvador/Bahia. A pesquisa demonstrou que a vivência autogestionária é caracterizada pela heterogeneidade de situações e processos, não estando restrita a modelos preconcebidos. Além disso, verificou-se que há um protagonismo crescente de diversos atores externos ao quadro de associados(as) na gestão de tais empreendimentos.

**Palavras-chave:** Autogestão. Cooperativas de Trabalho. Economia Solidária.

## ABSTRACT

The aim of the present study was to analyze the management practices of solidarity economy labor cooperatives in order to understand the diversity and significance of such practices, as well as the dilemmas faced by workers in their efforts to ensure participatory management and thus enable democratic decision-making regarding the directions of cooperative labor. This investigation relied on quantitative data from the First SENAES [National Secretariat for Solidarity Economy] Survey and the systematic observation of the daily realities of four cooperatives in Salvador, Bahia state, Brazil. The present study demonstrated that the experience of self-management is marked by a diversity of situations and processes, which are not restricted to preset models. In addition, increasing protagonism of several external actors was noted in the management of such enterprises.

**Keywords:** Self-management. Labor cooperatives. Solidarity Economy.

## RESUMEN

Esta investigación analiza las formas de gestión de las cooperativas de trabajo del campo de la economía solidaria. Se objetiva comprender la diversidad de esas prácticas, sus sentidos y dilemas enfrentados por los(las) trabajadores(as) para garantizar una gestión participativa que permitiría una experiencia democrática en la toma de decisión de los rumbos del trabajo asociado. Para esto, se analizan los datos cuantitativos oriundos del Primer Mapeo de la Senaes y una observación sistemática del cotidiano de cuatro cooperativas, en Salvador/Bahia. La investigación demostró que la vivencia autogestionaria es caracterizada por situaciones y procesos heterogéneos, no estando restringida a modelos preconcebidos. Además, se verificó que existe un protagonismo creciente de diversos actores externos al

cuadro de asociados(as) en la gestión de tales emprendimientos.

**Palabras-clave:** Autogestión. Cooperativas de Trabajo. Economía Solidaria.

## INTRODUÇÃO

A autogestão é um modelo democrático e coletivo de gestão, embasado historicamente no ideário socialista, no qual a propriedade, as decisões e o controle do empreendimento são exercidos pelos(as) trabalhadores(as) (NAHAS, 2006). O movimento cooperativista de Robert Owen, os falanstérios de Charles Fourier, a democracia industrial defendida por Proudhon e as Comunas de Paris são exemplos teóricos e práticos de experiências emancipatórias via práticas autogestionárias.

Analisando a autogestão como uma categoria política, Nahas observa que

[...] a autogestão em seu sentido pleno ou macrossocial, representa uma ruptura e uma revolução paradigmática, pois trata de um sistema de organização de toda a sociedade, incluindo as instituições políticas, sociais, econômicas e produtivas nas quais inexistem a divisão social do trabalho e a separação entre economia e política, o Estado, o mercado e as classes sociais. De acordo com essa proposta revolucionária, a autogestão não se resume aos limites das empresas, mas é um projeto global de sociedade. (2006, p. 37).

Se a emancipação não foi conquistada com os movimentos cooperativistas, essas práticas não perderam o germe desse processo. Isso tanto é verdade que a autogestão, em seus diversos estágios, revigora as experiências solidárias que lutam pela oportunidade de uma

inserção econômica na qual a produção social não seja expropriada dos(as) que a produzem. A autogestão não é uma ideia nova, ela está presente em temporalidades históricas múltiplas, como será demonstrado no decorrer do artigo.

A expansão de arranjos econômicos no contexto de crise de hegemonia do capitalismo, em meados da década de 1980 e começo dos anos de 1990, deram origem a diversos estudos sobre a gênese, os sentidos, os significados e as possibilidades dessas organizações de tipo associativo. Resultantes, em sua maioria, das transformações ocorridas nas duas últimas décadas do século XX, tanto na economia quanto na sociedade. Essas iniciativas foram majoritariamente denominadas de economia solidária no Brasil. Uma expressão conceitual que nomeia uma heterogeneidade de experiências econômicas que possuem traços comuns, que por sua vez as distinguem das iniciativas econômicas do tipo capitalista pela gestão coletiva dos empreendimentos, dentre outras características.

Neste contexto, este artigo analisa as formas de gestão das cooperativas de trabalho do campo da economia solidária. Buscamos compreender a diversidade dessas práticas, seus sentidos e dilemas enfrentados pelos(as) trabalhadores(as) para garantirem uma gestão participativa que permitiria uma experiência democrática na tomada de decisão dos rumos do trabalho associado.

Para tanto, utiliza-se da pesquisa quantitativa, com dados do Primeiro Mapeamento Nacional dos Empreendimentos Econômicos Solidários, realizado entre 2005 e 2007; e da pesquisa qualitativa, com a observação direta nos circuitos da economia solidária e quatro estudos de caso, em Salvador/Bahia. A pesquisa demonstrou que a vivência autogestionária é caracterizada pela heterogeneidade de situações e processos, não estando restrita a modelos preconcebidos. Além disso, verificou-se que há um protagonismo crescente de diversos atores externos ao quadro de associados(as) na gestão de tais empreendimentos.

## DIVERSAS ACEPÇÕES SOBRE A AUTOGESTÃO

O projeto da sociedade autogestionária perpassa vários períodos históricos, expressando em determinados momentos a proposta do socialismo e, em outros, a busca da democracia política e econômica. No entanto, o termo autogestão tornou-se amplamente difundido com a experiência de gestão da empresa do sistema iugoslavo, constituindo-se na realidade como uma prática social e política contra a social democracia e o socialismo burocrático de Estado (ROSANVALLON, 1979).

Em razão de contextos históricos peculiares, a autogestão assume conteúdos específicos de acordo com o projeto político e as práticas que lhe dão sustentação. Rosanvallon (1979) compreende que há pelos menos seis linguagens (teores) sobre a autogestão, a despeito de não serem tipos puros, pois normalmente se misturam, se mesclam, formando múltiplas combinações.

A primeira é a linguagem tecnocrática. A autogestão se define como um modelo de gestão descentralizada das empresas que rompem com os esquemas de organização centralizados e hierarquizados. É um contrapeso à racionalidade tecnocrática dos grandes sistemas de direção participativa por objetivos. Nesta, a planificação democrática é reduzida ao emprego de técnicas eficazes de estudos de mercado e de racionalização de orçamento.

A segunda é a linguagem libertária. A autogestão expressa aqui a rejeição ao Estado, assimilado à opressão e à supressão de toda a autoridade. É a afirmação da democracia direta contra todas as formas de representação e de delegação, a exaltação dos direitos de base contra qualquer forma de poder centralizado. Nessa linguagem, o objeto da autogestão é mais o indivíduo e o grupo do que a sociedade em seu conjunto.

A terceira é a linguagem comunista. A autogestão designa, antes que nada, uma finalidade, é a forma acabada do socialismo. Ela é o advento de relações sociais harmônicas

e igualitárias em uma sociedade de abundância na qual foram abolidos todos os conflitos, todas as divisões de classes e todas as formas de exploração, alienação e dominação.

A quarta é a linguagem conselheira. O poder exercido pelos conselhos operários define a sociedade autogestora. É a organização da sociedade concebida como uma pirâmide de conselhos que expressa o poder dos(as) produtores(as) na sociedade, em oposição à burocracia de Estado como forma de poder proletário degenerado. A autogestão é o meio de unificar os/as trabalhadores(as) nos locais de produção, é o poder social dos(as) produtores(as) associados(as).

A quinta linguagem é a humanista. A autogestão é uma maneira de ser, refere-se, muito mais às mentalidades e comportamentos do que a uma forma de poder. É a volta à pessoa, a prioridade são as relações sociais mais abertas e fraternas. É a valorização de um espírito “autogestor” baseado no altruísmo e de entrega ao grupo social. É a insistência da transformação da vida cotidiana.

E, por fim, a sexta linguagem é a científica. A autogestão é a aspiração a uma sociedade na qual a funcionalidade das relações sociais esteja acima de todas as formas de dominação e de hierarquia.

Essas diversas formas de falar da autogestão demonstram o quanto polissêmico é o termo; entretanto, não expressam novas teorias na busca da emancipação social, mas mesclam-se para atribuir sentido às inúmeras práticas autogestionárias que estão sendo desenvolvidas na contemporaneidade. Para Singer (2002a), os/as trabalhadores(as) associados(as) dos(as) empreendimentos da economia solidária são autogestionários(as) porque dirigem suas atividades laborais e o resultado delas, além disso, lutam para democratizar outros espaços de sociabilidade, visando a uma sociedade em que todas as decisões sejam tomadas pela coletividade. É nessa perspectiva que a autogestão torna-se o elemento singular desses empreendimentos.

A autogestão numa empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar porque os conflitos entre interesses seccionais devem ser muito menores e em segundo lugar porque podem ser travados abertamente e resolvidos por negociações em que todos tomam parte. Numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados. A contabilidade e os demais sistemas de controle são desenhados para que a transparência impere, de modo que a participação de todos nas decisões possa acontecer. (SINGER; SOUZA, 2003, p. 20).

A autogestão proposta pela economia solidária não se limita à gestão coletiva do empreendimento, ela visa à democratização das tarefas, dirimindo a divisão entre trabalho manual e intelectual, motivação dos(as) trabalhadores(as) para participarem das instâncias coletivas de decisão, parceria com outros empreendimentos, eficiência e sustentabilidade do projeto. Por isso, Singer alerta:

O perigo de degeneração da prática autogestionária vem, em grande parte, da insuficiente formação democrática dos sócios. A autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura. É para isso que vale a pena se empenhar na economia solidária. (2002a, p. 21).

A questão é que os/as trabalhadores(as) não têm vivência autogestionária e tampouco compreendem a proposta política da sociedade autogestora. O que a realidade vem demonstrando é que no cotidiano dos empreendimentos econômicos solidários (EES), dentre eles as cooperativas de trabalho, os/as trabalhadores(as) associados(as) utilizam-se de princípios autogestionários. A gestão é realizada pelos grupos de direção ou conselhos de administração e há mais espaços de participação nos processos decisórios. Essa prática de autogestão assemelha-se à quarta linguagem descrita por Rosanvallon (1979), pois unifica os/as trabalhadores(as) nos locais de produção, possibilitando um empoderamento por partes destes(as) ao definir as formas de organização do trabalho.

Tauile (2009), ao analisar as empresas autogestionárias, constata as dificuldades enfrentadas por essas experiências, mas, também, suas potencialidades. Ele afirma que essas empresas têm sido formadas por pessoas que não possuem patrimônio pessoal, têm um reduzido grau de instrução, equipamentos obsoletos para trabalhar e a necessidade de capital de giro é superior à capacidade de financiá-lo. Por outro lado, a transparência na gestão reduz as possibilidades de fraudes contra a empresa e de negligência pelos(as) administradores(as). Conforme o autor:

Não obstante o conhecimento prático e tácito que esses trabalhadores tenham do processo produtivo em si, a sua carência de conhecimentos técnicos e de experiência em questões mercadológicas, bem como macroinstitucionais, agrava as dificuldades naturais para se construir um quadro de administradores com competência adequada àquelas novas (e inovadoras) situações. [...] Pelo lado positivo, a autogestão traz uma série de vantagens e protege o negócio de altos riscos que as

empresas convencionais correm. Estar trabalhando num negócio que é seu e do qual o trabalhador participa nas decisões permite uma motivação maior, apesar das adversidades. Por serem proprietários, mas somente quando começam a se sentir como tal (o que não é trivial), os trabalhadores buscam conhecer melhor o negócio, com reflexos positivos sobre suas atividades. (TAUILE, 2009, p. 315).

Por outro lado, sabemos que os agentes mediadores dos empreendimentos solidários, como as Incubadoras Universitárias, as Organizações não Governamentais e as igrejas, têm um papel decisivo nos rumos dos empreendimentos. Nesse sentido, seria precipitado afirmar que há um controle do processo de trabalho e do produto do trabalho pelos(as) seus/suas produtores(as). Contudo, sem dúvida, há uma experiência baseada na democracia direta, na qual todos(as) têm o direito de expressar suas ideias e participar por meio das assembleias da gestão coletiva.

Gramsci defendeu a democracia operária direta por meios dos conselhos operários. Acreditava que as comissões internas de fábrica, constituídas na Itália desde 1906, impulsionariam uma organização operária para a qual servissem de base para a criação de um Estado socialista. Essas comissões seriam a representação democrática de todos(as) os trabalhadores(as) de uma fábrica. Assim, seria possível que o trabalho coletivo tivesse condições de controlar e dirigir todo o processo de produção e promover a emergência dos conselhos de fábrica, semente de uma nova organização da sociedade, a autogestão. Os conselhos possibilitariam o aparecimento de uma efetiva democracia operária que se oporia ao Estado burguês, pois neles o sentimento de afeto e solidariedade se desenvolveria e manifestaria de forma mais intensa a verdadeira solidariedade operária, podendo, com efeito, exercer sua soberania e poder (NAHAS, 2006).

Ainda que houvesse relevância política dos conselhos de fábrica para retomar o controle total do processo de trabalho pelos(as) trabalhadores(as), o sistema de gestão da Iugoslávia demonstrou os impasses dessa forma de organização. As empresas administradas pelos(as) operários(as) por meio de conselhos suprimiram a figura do empresário, ficando a cargo dos(as) próprios(as) trabalhadores(as) determinarem a direção de cada empresa. Essa experiência demonstrou o declínio da solidariedade operária com a sociedade, porque os/as trabalhadores(as) estavam preocupados(as) com suas próprias empresas, imperando o interesse pessoal em detrimento do bem comum.

O exemplo iugoslavo evidencia que as práticas autogestionárias também podem resultar em desigualdades e novas formas de subordinação. Nesse sentido, não basta o controle da produção na fábrica, ou, na nossa realidade, em empreendimentos da economia solidária, mas também uma transformação das organizações sociais e da vida, permitindo aos trabalhadores(as) adquirirem as capacidades criativas para a organização da sociedade de uma maneira livre. Partindo dessa perspectiva, Novaes pondera:

Se os trabalhadores administrarem as fábricas através de decisão democrática, tal como enfatiza a Economia Solidária, apesar de haver a possibilidade de autoadministração dos assuntos cotidianos, o Estado, ou algum órgão estranho aos trabalhadores, ainda continuará estipulando as condições das fábricas: o que será produzido, com quais materiais, de qual fonte etc. Em resumo, os trabalhadores não continuam decidindo o que produzir, para quê produzir e para quem produzir. No entanto, se os órgãos de mediação estiverem sujeitos à influência de

‘baixo’, por meio dos mecanismos de participação dos conselhos fabris e de coordenação global da produção, os trabalhadores conseguirão atingir graus crescentes de controle social sobre suas próprias vidas. (2011, p. 88).

O fato é que as práticas autogestionárias desencadeadas nos empreendimentos da economia solidária como respostas às diversas formas de exclusão vivenciadas por segmentos da classe trabalhadora não podem ser analisadas num marco teórico de transformação do sistema capitalista para outro modo de produção. Essas experiências, em sua maioria, têm germes da utopia emancipatória que norteou as lutas da classe trabalhadora, como a superação da relação salarial e a posse dos meios de produção. Todavia, são experiências ainda embrionárias, voltadas primeiramente para garantir a sobrevivência daqueles(as) que não foram incluídos(as) na sociedade salarial, a despeito de não se limitarem a este objetivo. Os empreendimentos que apresentam algum grau de eficiência não se limitam a gerar qualquer tipo de trabalho, mas um trabalho dotado de sentido, não mais submetido à relação patronal, na qual os/as trabalhadores(as) se desafiam a superar a falta de conhecimento técnico para gestarem coletivamente seu labor (TAUJLE, 2009; ANJOS, 2011).

Nesse contexto, verificamos que a experiência autogestionária da economia solidária é caracterizada pela diversidade de situações e processos. Seguindo essa perspectiva analítica, concordamos com Rosanvallon (1979) ao defender que a autogestão não é prisioneira de um modelo definido, baseado em receitas preconcebidas. Ao invés disso, uma sociedade autogestionada é uma sociedade que se institui e constrói a si mesma. Nas palavras desse autor,

Si la autogestión es un proyecto de sociedad, no es un modelo de sociedad que haya que llevar a la

práctica. La autogestión es a la vez un método y una perspectiva de cambio social. [...] La autogestión es un movimiento [...] lúcidamente elegido, cuya realización no está prometida en ninguna teoría. (ROSANVALLON, 1979, p. 84).

Conceber a autogestão como um movimento é indicar que esta é produto das experiências, de sucessos e fracassos. Para Rosanvallon, a sociedade autogestionada só poderia ser construída com base em um vasto processo de experimentações em todos os aspectos da vida econômica e social. Dessa maneira, reivindicou o direito à experimentação coletiva de novas formas de trabalho e de vida, inferindo que esse direito baseia-se na liberdade como possibilidade de criar e inovar. Liberdade essa que foi confiscada e monopolizada pela sociedade burguesa, que a converteu em um direito à exploração dos trabalhadores, cuja liberdade ficou restrita à venda da sua força de trabalho para garantir a sua reprodução. Por isso defendeu que “El derecho a la experimentación es el fundamento necesario de la sociedad de autogestión” (ROSANVALLON, 1979, p. 85).

Nesse sentido, Rosanvallon defende que a autogestão deve partir da iniciativa da sociedade civil e não do Estado. A função principal do Estado na sociedade de autogestão deverá ser a garantia do direito à experimentação social, e não fixar esquemas que deverão ser aplicados. Sendo assim, autogestão se construirá primeiramente nas empresas, nos bairros e nos municípios; dito de outro modo, nos espaços daqueles(as) que desejam vivenciar sociabilidades distintas das impostas pelo sistema do capital.

Em relação à atuação do Estado diante dessas experiências, Tauile (2009) enfatiza a necessidade das políticas públicas para concretizar essas vantagens em potencial. Ainda que os diversos empreendimentos solidários indiquem possibilidades viáveis de difusão mais significativa de formas novas e alternativas de organização

social da produção, tais alternativas se inserem no mercado em desvantagem se comparadas às empresa mercantis. Então, na análise desse autor, faz-se necessária a intervenção do Estado para arcar explicitamente com o ônus de determinados custos sociais.

A proposta analítica da autogestão como um movimento em uma sociedade que se constrói livremente não está isenta de contradições. Por isso, Rosanvallon alerta para o perigo de militantes e agentes mediadores se converterem nos principais dirigentes efetivos dessa experiência. A fim de evitar esse problema, e o direito à experimentação transformar-se em um direito formal, diz que é necessário, de um lado, que o direito à experimentação venha acompanhado de um apoio material e administrativo, e de outro, a regulamentação de meios de discussão e aprovação coletivos.

Sendo assim, o direito à experimentação coletiva deve obedecer três princípios essenciais: a) a experimentação de uma coletividade não deve prejudicar a outra; b) a experimentação só poderá ser fruto de uma decisão do coletivo interessado; c) a experimentação não pode ter como consequência uma forma de apropriação privada e individual. Esses princípios podem ser encontrados, ainda que em alguns casos de forma parcial, nas experiências de geração de trabalho e renda da economia solidária (ANJOS, 2009).

Ao nos debruçarmos nas práticas autogestionárias das cooperativas de trabalho investigadas, percebemos obstáculos à gestão coletiva e à participação efetiva dos(as) sócios(as). A prática democrática exige uma participação na qual os/as trabalhadores(as) associados(as) nem sempre tinham vivência. A falta dessa cultura, ou seja, o interesse em participar das assembleias e reuniões frequentes para se empoderar dos processos decisórios exige uma convicção que não nasce repentinamente. Esse processo é contínuo e a possibilidade de converter-se em iniciativas emancipatórias, como é apregoado por Singer (2002a), depende do poder adquirido pelos(as) trabalhadores(as) associados(as) e seus

agentes mediadores, para assim conseguirem, numa sociedade movida pela lógica do capital, mobilizar recursos (econômicos, sociais e culturais) para garantir o direito à experimentação autogestionária da forma que aqui foi exposta.

A autogestão da economia solidária remete, inicialmente, ao fato dos empreendimentos que compõem esse campo terem sido criados pelas organizações representativas dos(as) próprios(as) trabalhadores(as) ou pelas suas próprias iniciativas. A descrição dessas experiências inúmeras vezes acontece no campo teórico, em que a autogestão é entendida como proposta de gestão do empreendimento, apresentando vantagens em relação à heterogestão das empresas de capital e, o mais relevante, a possibilidade do exercício do trabalho de forma não alienada. Para Singer (2002a), a maioria das empresas do campo da economia solidária apresenta graus variados de autogestão, sendo a característica primordial para caracterizá-la a ausência do assalariamento como relação dominante. Só acontece a autogestão entre aqueles(as) que estabelecem uma relação de igualdade, em que o trabalho e o capital se fundem e todos(as) têm o mesmo poder de decisão. Cabe-nos, agora, identificar as práticas autogestionárias de um segmento dos empreendimentos econômicos solidários, as cooperativas de trabalho, a partir dos dados manuseados do Primeiro Mapeamento Nacional da Economia Solidária e de quatro estudos de caso realizados em Salvador.

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO MAPEADAS**

O Primeiro Mapeamento, realizado pela Secretaria Nacional da Economia Solidária (SENAES), mapeou uma parcela das pequenas e médias cooperativas, identificadas com os EES. Nesse Mapeamento, realizado em todas as regiões do Brasil entre 2005 e 2007, estão cadastrados 21.855 empreendimentos, cuja peculiaridade principal é realizarem atividades econômicas com base na gestão coletiva do trabalho e na divisão

equitativa dos resultados. Desse universo, 2.111 são cooperativas, equivalendo a 10%, dos EES. Além delas, temos 52% de associações, e 37% de grupos informais.

O banco disponível para análise continha 2.111 cooperativas. Como buscamos analisar as cooperativas que têm como finalidade o trabalho, levantamos critérios para dispor de um banco no qual pudéssemos analisar a configuração do trabalho associado. Logo, recortamos o banco considerando aquelas que têm sócios(as) trabalhando e que, no mínimo, realizam no coletivo a produção ou a prestação de serviços.

Dessa forma, dispusemos de um banco com 1.257 cooperativas para análise, ou seja, 59,5% do total das cooperativas mapeadas. Desse universo pesquisado, 93,4% estavam em funcionamento entre 2005 e 2007. Dessas, 9,6% iniciaram suas atividades até 1989, 41,5% foram criadas na década de 1990 e 48,9% na década seguinte. Mesmo admitindo que cooperativas mais antigas possam ter fechado as portas antes do Mapeamento, entendemos que os dados expressam um crescimento no número de cooperativas nas duas últimas décadas, explicável, em nosso modo de ver, por quatro fatores: a) o fortalecimento dos empreendimentos associativos no meio popular como alternativa para trabalhadores(as) na informalidade ou parcialmente incluídos no assalariamento; b) os índices de desemprego; c) o cenário político-ideológico após a queda do muro de Berlim, que impulsionou novas formas de resistência; d) a atuação das entidades de assessoria e fomento na geração de trabalho e renda.

Nesse contexto, as cooperativas focalizadas por nossa análise estão presentes em todas as regiões do país, inclusive naquelas que até então não tinham tradição conhecida na prática cooperativa. O Sul tem uma tradição histórica com a cultura cooperativista e continua liderando com o maior percentual (28%). O Nordeste, com 27%, surpreende se considerarmos que o cooperativismo nesta região estava relacionado às práticas de dominação até pelos menos

a década de 1970. Essa expansão pode ser explicada pela presença majoritária das entidades de assessoria e fomento à economia solidária na região, pela exclusão significativa de segmentos da classe trabalhadora do assalariamento e pelo desemprego (GAIGER, 2004; DRUCK; FRANCO, 2007). Destacamos ainda que os três maiores estados nordestinos, Bahia, Pernambuco e Ceará, possuíam 44% das 339 cooperativas mapeadas da região. As demais regiões, Sudeste, Norte e Centro Oeste, respondiam por 24%, 12% e 9%, respectivamente, da totalidade das cooperativas.

Quanto às áreas de atuação, há uma concentração das cooperativas na zona urbana, 49,7%, destoando das demais modalidades dos empreendimentos solidários, que se concentram, em sua maioria, na área rural. Já 21,4% delas são exclusivamente rurais e 28,8% ficam entre ambos. Mesmo o Nordeste, que tem 62,8% dos EES na zona rural e somente 22,9% na urbana, quando nos voltamos para esse subconjunto de cooperativas há uma predominância das urbanas com 45,3%, e 30,2% entre ambas as áreas. Essas estatísticas vão de encontro ao banco de dados da OCB que, com base no anuário de 2007, infere que o retrato do cooperativismo brasileiro ainda é rural. Tal singularidade da vertente solidária evidencia que o surgimento dessas cooperativas no meio urbano reflete o acirramento dos processos de exclusão e desemprego vivenciados pela população urbana e a vitalidade das camadas populares na busca de alternativas a esses processos.

Em relação aos motivos para a criação das cooperativas faremos uma ponderação. As respostas à questão que tratou dos motivos de criação dos empreendimentos foram baseadas na opinião de quem respondeu ao questionário. Isso significa que os motivos elencados são uma representação mental dos entrevistados. Não obstante, os motivos citados servem para dimensionarmos o papel que essas cooperativas cumpriam em seus primórdios, na perspectiva dos(as) informantes. Assim, os motivos mais citados foram: a) Uma alternativa ao desemprego (39,4%); b) Obter maiores ganhos

em um empreendimento associativo (16,4%); c) Desenvolver uma atividade na qual todos(as) são donos(as) (13,1%); d) Uma fonte complementar de renda para os/as associados(as) (9,7%); e) Condição exigida para ter acesso a financiamentos e a outros apoios (5,3%); f) Alternativa organizativa e de qualificação (4,5%); g) Recuperação por trabalhadores(as) de empresa privada que faliu ou em processo falimentar (3,5%).

Ratificar ou contestar a tese que apresenta as cooperativas como resposta à redução dos postos de trabalho em razão do desemprego estrutural não é o objetivo desta investigação. Por outro lado, sabemos que um dos diversos fatores que impulsionaram essa modalidade de organização produtiva foi a seletividade do mercado de trabalho ao manter crescentes contingentes da classe trabalhadora na informalidade e a redução das formas convencionais de sobrevivência (CACCIAMALI, 2000; GAIGER, 2004).

Quanto aos locais em que as cooperativas desenvolvem suas atividades, 34,3% são cedidos ou emprestados, 30,8% são alugados e 29,5% são próprios. Os equipamentos utilizados são próprios para 80,4% delas. Esses dados demonstram que mais de 1/3 das cooperativas enfrenta limites financeiros inclusive para custear o local em que funcionam. Contudo, nos últimos 12 meses que antecederam o Mapeamento, 37,8% das cooperativas aumentaram o número de sócios(as), 20,3% diminuíram e 41,7% permaneceram com a mesma quantidade. Esse quadro demonstra a resistência dos/as sócios(as) para seguir enfrentando as fragilidades dos empreendimentos e, ainda assim, tornando-os atrativos para adesão de novos componentes.

No cômputo geral, há 296.421 sócios(as), sendo 208.927 (70%) homens e 87.424 (30%) mulheres. Em relação ao tamanho das cooperativas, 8,4% delas têm entre 6 e 15 membros, 35,2% têm entre 16 e 35 membros, 25,1% têm entre 36 e 65 membros e 13,2% têm entre 101 e 300 membros. O porte das cooperativas pode explicar o número tão superior de sócios homens. As cooperativas com o quadro

associativo entre 6 e 15 sócios(as) têm 18,9% de homens e 26,3% de mulheres. Já as maiores cooperativas, aquelas que têm sócios(as) acima de 5.000 membros, 0,6% têm sócios homens contra 0,1% de sócias mulheres,

Convém salientar, ainda, que 44,6% das cooperativas afirmaram que os resultados da atividade econômica no ano anterior permitiram o pagamento de todas as despesas e ainda obtiveram sobras. O excedente foi destinado: ao fundo de investimento (17,6%); ao fundo de reserva (20%); à distribuição entre os/as sócios(as) (20%); à integralização de capital (5,9%); e ao fundo de assistência técnica e educacional (5,4%). Já 33,9% das cooperativas saldaram suas despesas, mas não tiveram excedentes, e 15,7% não conseguiram custear suas despesas. Esses dados nos permitirão analisar a situação do trabalho associado, uma vez que o desempenho econômico positivo seria um dos fatores fundamentais para garantir direitos no trabalho associado.

A venda é o destino dos produtos e serviços para 80,4% das cooperativas. Ela é feita diretamente ao consumidor para 56,5% dos empreendimentos, e aos atacadistas para 28,5%. Os mercados nos quais os produtos e serviços são ofertados diferem quando os analisamos regionalmente. O mercado comunitário é o meio predominante para a comercialização na região Norte (47,7%), enquanto no Centro-Oeste (37,9%), no Nordeste (33,3%), no Sudeste (29,4%) e no Sul (25,1%) a sua participação é relativizada pela inserção no mercado municipal. Este último é o mais utilizado na região Sul (29,4%), seguido do Nordeste (29,3%), do Norte (27,3%), do Sudeste (26,6%) e do Centro-Oeste (24,2%).

Os altos percentuais do mercado comunitário podem ser explicados pelas relações das cooperativas com as comunidades em que estão inseridas e, em alguns casos, com o trabalho comunitário realizado pelas igrejas e suas entidades representativas, como as Cáritas. Por outro lado, a baixa inserção no mercado estadual, 12,7% no quadro nacional, demonstra

os limites estruturais das cooperativas para atingirem espaços externos ao seu entorno. Destacamos a presença no mercado nacional das regiões Centro-Oeste (13,7%), Sudeste (10,8%) e Sul (9,5%), sinalizando que as estratégias de integração comercial, como as redes e as cadeias produtivas, aos poucos estão possibilitando que os pequenos e médios empreendimentos tenham capacidade de enfrentar a concorrência mercantil.

Quanto aos locais de comercialização, 27,8% das cooperativas utilizam mais os espaços próprios, sendo o meio mais usado para vender seus produtos e serviços a entrega direta a clientes (39,3%). As feiras livres, espaços tradicionais de comercialização, somente se destacam nas regiões Norte (17,1%) e Centro-Oeste (10,5%). Ainda que a venda seja o modo de comercialização mais utilizado, detectamos que 61,6% das cooperativas enfrentam dificuldades nessa atividade. Os empecilhos mais relevantes estão descritos na Tabela 4.

As dificuldades enfrentadas relacionam-se com as estratégias adotadas para comercializar. Realizar vendas diretamente ao consumidor demanda estudos de viabilidade econômica para dimensionar a futura clientela. Além disso, supõe-se uma fidelidade do cliente, produtos com preços competitivos e regularidade no fornecimento. Essas ações são básicas para alcançar a sustentabilidade do empreendimento, porém 14% das cooperativas alegam insuficiência de clientes; a concorrência mercantil é um problema para 8,6%; e 7,3% não têm registro para a comercialização. Não obstante, a dificuldade com maior percentual, falta de capital de giro para vendas a prazo (19,9%), introduz outro dilema enfrentado pelas cooperativas: o financiamento.

Das 1.257 cooperativas analisadas, 60,5% iniciaram suas atividades com recursos dos próprios(as) sócios(as). Somente 250 (19,9%) declararam ter tido acesso ao financiamento nos últimos 12 meses em relação ao período de realização do Mapeamento. daquelas que obtiveram crédito no período citado, os valores variaram de R\$ 100,00 a R\$ 50.000,00 (56,7%)

e foram destinados ao custeio ou capital de giro (24,3%), ao investimento (45%) ou a ambos (30,7%). Os maiores credores são bancos públicos (25,9%) e as cooperativas de crédito (9,5%). Quanto à situação do pagamento do crédito, 52,4% o garantem no prazo; 29,2% estavam no período de carência; 10,7% já o haviam finalizado; e 4,7% estavam com atrasos.

A grande maioria das cooperativas que tiveram acesso ao crédito não deram prejuízo aos seus credores. Ainda assim, o acesso ao financiamento é restrito. Do universo estudado, 74,6% declararam a necessidade de tê-lo; dessas, 45,6% fariam investimentos e o utilizariam para custeio ou capital de giro. Todavia, 50,7% tiveram empecilhos para a obtenção do financiamento. Das dificuldades sentidas, as que mais se destacaram foram: a) falta de aval ou garantia (21,3%); b) taxas de juros elevadas ou incompatíveis com o empreendimento (20,2%); c) não possuem a documentação exigida pelo agente financeiro (16,2%); d) burocracia dos agentes financeiros (14,2%); e) falta de apoio para elaborar projetos (9,2%).

Diversos estudos apontam a importância das variadas formas de assessorias às iniciativas da economia solidária (SINGER; SOUZA 2003; GAIGER, 2004; SANTOS, 2002). Por isso, ao detectarmos que 72,7% tiveram algum tipo de apoio, assessoria ou capacitação, isso não causou estranheza.

A assistência técnica (30,7%) e a qualificação profissional (26,8%) foram as modalidades de apoio que tiveram maior incursão nas cooperativas. A formação política, compreendida como a formação para a autogestão, para o cooperativismo e a economia solidária, aparece em terceiro lugar, com 22,7%. Esse tipo de assessoria destaca-se mais na região Nordeste (28,1%), seguido das regiões Sudeste e Sul, com 23,4% e 23%, respectivamente. Essas informações ratificam o papel desempenhado pelas entidades de fomento na proliferação das iniciativas da economia solidária.

As informações disponíveis não nos

permitem relacionar o tipo de assessoria fornecido com os agentes mediadores e de fomento. Somente é possível dimensionar as diversas entidades que, em alguma medida, prestaram apoio. Assim, destacam-se os órgãos governamentais (42,7%); as ONGs, OSCIPs, Igrejas, associações e conselhos comunitários (31%); Sebrae, SESCOOP etc. (30,6%); incubadoras universitárias (18,4%); movimento sindical (14,7%); e, por fim, as cooperativas de técnicos (6,1%).

### **A GESTÃO COLETIVA E A DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA NOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A gestão coletiva das iniciativas da economia solidária é um dos alicerces dos(as) trabalhadores(as) associados(as). A assembleia (87,1%), a diretoria ou conselho diretor (76,5%), o conselho administrativo (56,5%) e o conselho fiscal (77,8%) são utilizados como instâncias de direção e coordenação das cooperativas. Ainda que possamos relativizar esses dados com as análises qualitativas que, em diversos estudos de casos, apresentam os limites para a participação ativa dos(as) trabalhadores(as) na tomada de decisão, os números sustentam uma prática democrática no interior dessas organizações.

A participação dos cooperados nas decisões dá-se sob formas diversas: na eleição da diretoria (82,5%); no acesso à prestação de contas (78,4%); e no destino das sobras e fundos (71,8%). Essas ações são realizadas em assembleia geral ou reunião do coletivo dos(as) sócios(as). Além delas, destacam-se o acesso ao registro e informações do empreendimento (73,7%) e a participação dos sócios nas decisões cotidianas (60,2%).

O crescimento da economia solidária propiciou a inclusão das cooperativas em espaços que proporcionam uma atuação política que perpassa a reprodução econômica. Essa constatação está embasada nas variáveis que escrutinam o envolvimento das cooperativas

com uma agenda mais ampla de reivindicações. Assim, verificamos que 57,6% das cooperativas participam, em alguma medida, de redes ou fóruns de articulação. Esses espaços são constituídos por redes de produção ou comercialização (12,3%), complexos cooperativos (15,4%), federações de cooperativas (24,8) e fórum ou rede de economia solidária (32,3%). Ainda que possamos identificar em alguns desses espaços a primazia da dimensão econômica, não deixa de ser relevante a participação dessas cooperativas em espaços coletivos que demandam ação política. Essa inserção contribui para fortalecê-las, o que possibilitaria a superação progressiva das dificuldades enfrentadas.

A participação sociopolítica dos empreendimentos identificados com a economia solidária é objeto de estudo de várias pesquisas. França Filho e Laville (2004) e Gaiger (2000), ao analisarem as experiências solidárias, depreendem que a economia solidária constitui um campo político no qual se constroem alianças, consolidam-se valores e disputam-se recursos e parcelas de poder. Logo, concluem que as empresas econômicas solidárias não se restringem a responder pelas necessidades materiais de seus membros, mas articulam os aspectos sociais e políticos aos econômicos.

Quanto à relação com os movimentos sociais, constatamos que 50,7% das cooperativas participam destes. Os maiores percentuais de participação estão nas organizações que reivindicam demandas históricas, como o movimento de luta pela terra (18,7%), o sindicato rural e urbano (19,6%) e a participação comunitária (24,3%). Já as demandas relacionadas aos Novos Movimentos Sociais apresentam um cenário ambíguo. A participação em movimento ambientalista (15,4%) aproxima-se dos outros pleitos, mas, no movimento de igualdade racial (4,7%) e movimento de mulheres (3,3%) ela ainda não é tão expressiva.

Malgrado essa constatação, a participação das cooperativas em ações comunitárias (56,1%) permite inferir que há, em alguma medida, um

comprometimento dos(as) trabalhadores(as) associados(as) com a construção de uma sociedade na qual todos(as) tenham oportunidade de viver com dignidade. Assim, averiguamos que as cooperativas desenvolvem ações nas áreas da educação (29%); do trabalho (24,3%); do meio ambiente (23,5%); da promoção do consumo ético; e do comércio justo (25,8%).

As informações obtidas por meio de dados estatísticos revelam que essas cooperativas constituem-se em espaços democráticos de gestão do trabalho.

### **AS EXPERIÊNCIAS AUTOGESTIONÁRIAS DE QUATRO COOPERATIVAS NA TERRA DE “TODOS OS SANTOS”**

Este subitem do artigo é o resultado do estudo qualitativo realizado em Salvador. As análises fundamentaram-se em informações adquiridas nos eventos e circuitos da economia solidária e em 12 entrevistas realizadas em quatro cooperativas de trabalho associado com os/as trabalhadores(as) associados(as). As cooperativas investigadas situam-se em áreas periféricas, caracterizadas pela precariedade dos serviços públicos, alto índice de violência e um grande estigma social. Elas atuam nos ramos típicos dos EES da cidade: reciclagem, alimentação, confecção e artesanato. Foram criadas entre 1999 e 2004, período caracterizado pelas elevadas taxas de desemprego e pelo aumento do contingente de ocupados(as) na informalidade (BORGES, 2007).

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS**

a) A cooperativa de reciclagem – criada em 1999 pela iniciativa de uma organização que desenvolve ações sobre a preservação do meio ambiente. Essa organização promoveu um curso de educação ambiental para formar agentes multiplicadores(as). Esses(as) agentes eram jovens em situação de vulnerabilidade social, moradores(as), na sua maioria, numa região de

maré e em seu entorno. Como o próprio local de residência desses(as) jovens já denunciava o descaso com o meio ambiente, com a formação do curso decidiram que iriam constituir um grupo produtivo que pudesse colocar em prática o que aprenderam.

Iniciaram recolhendo garrafas plásticas, denominadas pet, e, preocupados(as) com a quantidade de material reciclável recolhidos, decidiram aliar a preservação ambiental à geração de trabalho e renda. Os/as jovens oriundos(as) do curso de formação já tinham idade para se inserirem no mercado de trabalho, porém não encontravam postos no trabalho formal. Contando com a assessoria da ONG e o apoio das incubadoras universitárias, estenderam sua atuação para outros tipos de materiais, como papelão, plásticos, papéis etc. e começaram a produzir bijuterias com as garrafas pet. Inicialmente conseguiram financiamento, por meio de projetos, para alugar um galpão, porém, findo o período de apoio da agência financiadora, não conseguiram custear o aluguel da sede. Então, em 2004, ocuparam um galpão pertencente ao governo federal, no qual se encontram até o presente momento.

Essa cooperativa destinada a gerar trabalho para os/as jovens torna-se referência na cidade e amplia seu quadro de associados(as), admitindo adultos(as). Hoje, a cooperativa tem 24 membros, 13 mulheres e 11 homens, mas a rotatividade é muito grande. Ainda assim, ela é bastante demandada porque se constitui numa estratégia de sobrevivência para pessoas em ocupações esporádicas ou que já são catadores(as) individuais. Para se tornar um(a) associado(a), a pessoa, primeiro, passa por um período de estágio; se ela se adaptar ao trabalho, é convocada uma reunião e os/as sócios(as) aprovam ou não a sua inclusão.

No decorrer dos seus 12 anos, a cooperativa enfrentou diversas dificuldades, principalmente para garantir a remuneração mensal. Atualmente, esse limite tem sido superado porque ampliaram o número de parceiros e estabeleceram metas

de produtividade para cada trabalhador(a). Além disso, a criação do Complexo Cooperativo de Reciclagem da Bahia (CCRB), formado por dez empreendimentos, possibilitou o aumento no volume do material recolhido, permitindo, assim, que as vendas sejam feitas diretamente para as indústrias de reciclagem. Desse modo, ainda conseguiram valorizar em 66% o valor do papel vendido.

Com a estratégia do trabalho em rede, via CCRB, a cooperativa, com os demais empreendimentos, foi beneficiada com editais públicos para a compra de equipamentos, fardamento e a formação sociopolítica. Hoje, os/as sócios(as) produzem mensalmente de 40 a 44 toneladas e as vendem por R\$ 0,50 o quilo. Antes do Complexo eram negociadas a R\$ 0,30. Com essa receita, a cooperativa garante a remuneração mensal aos/às trabalhadores(as), ainda que o pagamento seja realizado por horas trabalhadas.

b) A cooperativa de alimentação – foi criada oficialmente em 2000, mas a sua gestação iniciou-se em 1999 com um curso de formação sobre o cooperativismo promovido pelo ITCP da UNEB. Alguns dos cursistas, na maioria mulheres, decidiram fundar uma cooperativa para produzir pão delícia, um pão típico para festas. Como não tiveram retorno financeiro, diversificaram a atividade econômica para outros tipos de pães, passaram a vender almoços em eventos e entram na produção de buffets.

Uma parte das sócias fundadoras já havia vivenciado uma experiência cooperativa que fracassou, porém essas mulheres estavam desempregadas e desejavam retomar o trabalho coletivo, sem estarem submetidas aos patrões e suas exigências. Dessa forma, havia algumas sócias experimentadas com as dificuldades de sustentabilidade dos pequenos empreendimentos. Então, a falta de retorno financeiro nos primeiros anos não desanimou o grupo.

Com o apoio da Petrobrás, a cooperativa comprou uma sede, os equipamentos e uma Kombi para entregar os pedidos. Fizeram um

financiamento num fundo rotativo para ter capital de giro e o quitaram integralmente. Não obstante, as dificuldades para a comercialização e os conflitos internos impediram o crescimento sustentável do empreendimento.

A inserção nos debates da economia solidária abriu novas perspectivas econômicas para a cooperativa. Levados pelo ITCP, representantes da cooperativa participaram da mobilização dos fóruns de economia solidária e das cooperativas. Com essa inserção, juntaram-se a cinco empreendimentos, de atividades afins, e criaram a rede de alimentação. Com essa rede puderam aceitar encomendas de mais vultosas, já que, sozinha, a cooperativa não teria como garantir a produção em grande escala. A institucionalização da política pública da economia solidária também a favoreceu, demandando novos clientes, e as feiras oportunizaram as vendas e a divulgação da cooperativa.

Foi nesse contexto que a cooperativa passou a garantir renda mensal aos/às trabalhadores(as). Ainda assim, as dificuldades na comercialização permanecem, as grandes encomendas são esporádicas, os demais empreendimentos que estão na rede estão fragilizados e o CESOL destinado às vendas dos produtos da economia solidária não surtiu o efeito desejado. No momento, a sede está sendo adequada para concorrer nas licitações do governo. Diante dos limites enfrentados pela falta de clientes, a cooperativa está mobilizada para viabilizar as compras governamentais. É dessa forma que pretende continuar sendo a atividade econômica principal para nove trabalhadoras e um trabalhador.

Em relação à estrutura, essa cooperativa destoa das demais. Ter uma sede própria e um automóvel novo já seriam, inicialmente, fatores para contribuir com o bom desempenho econômico. Entretanto, a localização da sede não favoreceu as vendas do produto e nenhum membro da cooperativa dirige. Esse último aspecto esbarra na divisão sexual do trabalho, uma vez que as mulheres e o homem sócio

desempenham as mesmas funções, mas ser a motorista tornou-se um desafio grande demais para algumas delas. Hoje há um motorista que presta serviços à cooperativa, e estão buscando um projeto para custear a formação de uma condutora.

c) A cooperativa de artesanato – essa também foi fruto da mobilização do ITCP Universidade Estadual da Bahia para promover trabalho e renda. Duas mulheres que haviam participado das discussões para criar a cooperativa de alimentação decidiram criar uma no próprio bairro. Assim, levaram a proposta para outras pessoas e, em 2000, fundaram uma cooperativa sem ter decidido a atividade econômica. Ela localiza-se em um dos bairros mais estigmatizados pela violência e pobreza em Salvador. As 32 mulheres e os 2 homens que aderiram à proposta estavam desempregados(as) ou trabalhando em tempo parcial, logo, tinham a necessidade imediata da geração de renda. Por outro lado, não tinham consenso em relação à atividade em que atuariam. Não obstante, registraram a cooperativa. Com o apoio do ITCP, encetaram o debate para definir a atividade. Inicialmente pensaram em serviços gerais, já que algumas mulheres tinham experiência no serviço doméstico, porém não houve acordo porque algumas não gostariam de lidar com os produtos químicos de limpeza. Posteriormente, um grupo interessou-se pela produção de artefatos feitos de materiais reciclados, tiveram oficinas para capacitação e decidiram por essa atividade. Hoje produzem cadernos, agendas, blocos de papel, tudo com material reaproveitado.

Em 2002, tiveram um projeto aprovado e puderam iniciar a produção. Todavia, faltou um estudo de viabilidade econômica e rapidamente perceberam que os moradores do bairro não eram clientes em potencial. Com a dificuldade de comercialização dos produtos, alguns membros foram desacreditando da proposta porque não gerava renda e havia muitos conflitos internos. Nunca conseguiram garantir um retorno econômico que permitisse remunerar

mensalmente e avaliam que foi um equívoco registrar a cooperativa sem ter definido a atividade econômica. A criação de empreendimentos sem uma atividade econômica definida e a avaliação do mercado correspondente deixa qualquer empresa exposta à inviabilidade; essa é a tônica de várias iniciativas solidárias.

Hoje, a cooperativa tem dez mulheres sócias, sendo três trabalhadoras associadas. Funciona em um espaço cedido, mas tem seus próprios equipamentos. As sócias trabalhadoras expõem seus artefatos em feiras e no CESOL. Também utilizam um site para divulgação, ministram oficinas sobre reciclagem de papéis em escolas e em projetos de empresas que desenvolvem a responsabilidade socioambiental.

A cooperativa mantém parceria com mais dez empreendimentos de artesanato, criando uma rede para fortalecer a comercialização dos seus produtos. Apoiando-se nessa rede, pretende criar o Complexo de Práticas de Comercialização Solidária, um espaço fixo para expor os artesanatos.

d) A cooperativa de confecção – criada em 2004 pela iniciativa de mulheres católicas num bairro de periferia, foi registrada em 2005, quando conseguiram aglutinar 20 mulheres. Algumas delas já sabiam costurar, outras precisavam aprender, porém estavam decididas a ter sua própria renda e convictas de que a alcançariam na cooperativa. Conseguiram, com um projeto da Petrobrás, comprar as máquinas, mas os resultados econômicos não vieram com a rapidez que desejavam. A comercialização era a atividade que as cooperadas apresentavam mais limites para exercer, e logo algumas mulheres buscaram alternativas de trabalho.

A cooperativa contou com o apoio do ITCP de uma universidade privada, entre 2009 e 2010. Esse apoio consistiu no pagamento do aluguel da sede, assessoria jurídica e na captação de recursos. Contudo, ao findar o projeto, não puderam mais contar com esse apoio. Hoje pagam o aluguel do espaço com outros pequenos empreendimentos que funcionam no mesmo local. Nos últimos anos,

houve uma redução no número de trabalhadoras associadas por causa de sérias dificuldades para remunerar. Por outro lado, a regularização jurídica da cooperativa permitiu que ela constituísse uma rede juntamente com outros empreendimentos de confecção e artesanato para se fortalecerem. Essa rede foi vencedora em editais que visam à capacitação e à qualificação dos produtos.

Hoje, a cooperativa conta com três trabalhadoras associadas e não consegue remunerar mensalmente. Há uma demanda maior dos serviços quando fazem contratos por facção, ou seja, recebem encomendas de peças já cortadas e só necessitam costurá-las. Contudo, o valor pago é muito baixo, o que não possibilita melhora no desempenho econômico, mas uma intensificação do trabalho. Quanto aos produtos que pertencem às trabalhadoras, são vendidos em feiras, a clientes individuais e no Centro Público de Economia Solidária (CESOL).

Essa breve contextualização mostra que as cooperativas foram impulsionadas pelos órgãos de fomento da economia solidária entre segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho. As atividades econômicas adotadas pelas cooperativas explicitam a falta de qualificação profissional e as reais dificuldades que enfrentam para assegurar um rendimento tal que propicie uma remuneração mensal. Compostas, na grande maioria, por mulheres negras, essas cooperativas resistem e, a despeito dos limites enfrentados, com exceção da de artesanato, se constituem na atividade de trabalho principal dos(as) trabalhadores(as) associados(as) que nelas persistem.

### **AS PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS E AS ENTIDADES DE ACESSORIA**

A democratização na gestão é praticada por todas as cooperativas. Contudo, ainda assim, a autogestão é um desafio cotidiano para os/as trabalhadores(as). Assegurar a participação nas reuniões e assembleias, considerando o ritmo de trabalho e o desalento nos momentos de maiores

dificuldades, é um processo em construção. Todas as cooperativas elegeram os cargos de diretoria e o conselho fiscal em assembleia, prestam contas e mantêm os/as associados(as) informados(as) das decisões cotidianas.

Quanto à dinâmica de gestão, a cooperativa de reciclagem distingue-se das demais. Nas cooperativas de alimentação, confecção e artesanato não há uma divisão entre o trabalho manual e o intelectual. Todas as trabalhadoras atuam na produção independentemente do cargo diretivo que ocupem. O número reduzido de membros da cooperativa faz com que a grande maioria delas esteja na direção.

Contexto distinto da cooperativa de reciclagem, com 24 membros, como já foi mencionado. Nessa cooperativa, a direção cumpre especificadamente as atribuições a ela destinadas. Por conta dessa dinâmica de trabalho, o espaço destinado à diretoria é separado da área de triagem dos materiais. O grande problema enfrentado é a falta de abertura dos(as) trabalhadores(as) para se disporem a ocupar os cargos diretórios. A desqualificação social da fração da classe trabalhadora que sobrevive como catador(a) é tão profunda que ela não se sente capacitada para gerir o próprio empreendimento.

O relato do diretor-presidente, que também exerce a mesma função no Complexo de Reciclagem, explica a divisão técnica do trabalho na cooperativa:

No início [...] virou uma bagunça meio organizada onde todo mundo fazia um pouco de tudo, e, ao longo do crescimento dessa organização, a gente foi dividindo as tarefas. Hoje, têm pessoas que tão no roteiro, fazendo a coleta, têm pessoas que tão na triagem, têm pessoas que tão no processo de produção de artefatos e tem um grupo que tá na gestão, desenvolvendo seus papéis neste espaço [...] tem um trabalho mais organizado onde cada um, a

partir da sua tarefa, soma para o coletivo ter um resultado que se espera no final do mês. (Luiz, 25 anos).

O corpo diretivo dessa cooperativa é composto pelo diretor presidente, diretor financeiro, diretor administrativo, diretor operacional, diretor comercial, além dos conselhos de ética e fiscal. Os cargos da direção estavam ocupados por jovens de até 27 anos, sendo duas mulheres e três homens. O fato de toda a diretoria já ter trabalhado na produção é destacado nos depoimentos, pois é sabido que o trabalho com material reciclado ainda é relacionado à desqualificação profissional.

A indisposição dos(as) trabalhadores(as) para assumir os cargos da diretoria é atribuída ao medo de não desempenhar bem a função. A dificuldade foi tanta que a solução encontrada para superar a resistência foi o pagamento de um bônus de R\$ 200,00 para aqueles(as) que se dispusessem a aceitar o desafio. O aprendizado da função exercida se dá no cotidiano e com a ajuda das entidades de apoio. Para capacitar os futuros gestores, decidiu-se que cada diretor(a) teria um membro do conselho de ética ou do fiscal acompanhando suas atividades. Dessa forma, a cooperativa pretende desmitificar o trabalho de gestão e ter pessoas capacitadas para renovar a diretoria.

Mesmo com o bônus para a direção, ainda há muita resistência para exercer o cargo. Essa insegurança generalizada demonstra que a prática da autogestão não prescinde de formação. A despeito das reclamações para participar das reuniões fora do horário de trabalho, a presença dos(as) trabalhadores(as) é constante. Entretanto, dirigir uma cooperativa, que é exemplar para os demais empreendimentos de reciclagem no estado, exige muito mais que boa vontade. As 44 toneladas de material recolhidos, os projetos aprovados, a consolidação do Complexo e a comercialização direta com as indústrias de reciclagem são resultados de uma

gestão que se capacitou e contou com o apoio imprescindível das entidades de assessoria.

O processo orgânico dessa cooperativa deve-se, em parte, ao trabalho desenvolvido pela Incubadora e à organização que a fomentou. A aprovação em editais públicos e a captação de recursos junto a fundações, como a do Banco do Brasil, vêm contribuindo para a consolidação do Complexo de Reciclagem, com a aquisição de novos equipamentos e na formação e capacitação de novos(as) trabalhadores(as) associados(as).

A atuação mais discreta da assessoria nas demais cooperativas não diminui a importância delas. A cooperativa de confecção, por exemplo, atualmente está em atividade por causa da aprovação de um projeto num edital público destinado aos EES. Como as cooperativas não têm sócios(as) qualificados(as) para elaborar projetos, necessitam constantemente das Incubadoras e ONGs. Nesse contexto, detecta-se uma grande dependência das cooperativas em relação a essas entidades, mas também em relação ao poder público. Isso porque as feiras e os centros de comercialização da economia solidária são ações governamentais. Além disso, as compras públicas são apresentadas, cada vez mais, como uma alternativa efetiva para resolver a dificuldade de escoamento da produção cooperativa. Logo, torna-se indispensável a qualquer empreendimento que almeje essa alternativa a regularização jurídica, a adequação do local de funcionamento às regras licitatórias e, por sua vez, parcerias com entidades que têm relação com as forças políticas que ora estão no poder.

Em suma, o contexto de cada cooperativa é diverso, as condições do trabalho associado estão relacionadas com a capacidade econômica e de articulação de cada empreendimento. Além disso, a prática da autogestão, o entrelaçamento entre as dimensões econômica, social e política estão propiciando novos sentidos ao trabalho. E é justamente para as frações da classe trabalhadora que só viam no trabalho um meio para sua sobrevivência que esse processo, ainda preenhe de

contradições, alimenta as práticas daquelas(es) que se sentem sujeitos da sua própria história e estão dispostas(os) a reescrevê-la.

## CONCLUSÃO

A necessidade de lastro econômico, a falta de sede própria e as dificuldades na comercialização para pelo menos 2/3 das cooperativas que compuseram a base de dados investigada impõem resultados econômicos modestos para aqueles que praticam a autogestão. Nesse contexto, o trabalho associado termina sendo, para parte significativa das cooperativas de trabalho, incerto, ocasional, intermitente, além de não contar com a proteção social e não ser regulamentado. Por outro lado, esse trabalho assume um sentido emancipatório, uma vez que os/as trabalhadores(as) participam das tomadas de decisão, gerem coletivamente o empreendimento e apropriam-se dos resultados do trabalho. São essas práticas que também contribuem para a coesão e, conseqüentemente, para a permanência dos(as) trabalhadores(as) nas cooperativas que compuseram o estudo de casos, ainda que elas enfrentem sérias dificuldades para garantir os direitos sociais, em razão das citadas contingências econômicas.

De fato, há práticas em curso nas cooperativas de trabalho da economia solidária com um sentido emancipatório, pois segmentos submetidos à subordinação e a relações de dominação, compostos pelas “minorias” que historicamente sofrem a desqualificação social, como os negros, as mulheres, especialmente as negras, os sem qualificação profissional e aqueles com baixa escolarização, encontram nas cooperativas um espaço para ampliar a participação política, constituindo significados no trabalho que propiciam vínculos que os/as unem para seguir adiante, em um quadro bastante adverso.

Nesse cenário, destacamos que as experiências desenvolvidas nas cooperativas de trabalho associado da economia solidária são

ainda recentes para refutar as potencialidades de constituírem-se experiências emancipatórias, viáveis economicamente, nas quais os direitos sociais seriam observados e a autogestão praticada. O que podemos afirmar ao final deste artigo é que, efetivamente, as cooperativas de trabalho associado constituem uma dimensão política que gerou um protagonismo político dos(as) trabalhadores(as) associados(as) e dos seus agentes de mediação e fomento. Essas práticas autogestionárias não são isentas de contradições, encetadas pelos(as) que foram alijados(as) dos direitos oriundos do assalariamento e que buscam, em condições precárias, gerir seus empreendimentos num processo de fluxo e refluxo que caracterizam os desafios das práticas democráticas.

## REFERÊNCIAS

- ANJOS, Eliene. **Los retos y encrucijadas de las cooperativas de trabajo asociado de la economía solidaria en Brasil**. Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal, Valência, n. 58-59, p. 147-162, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Possibilidades e dilemas do trabalho nas cooperativas da economia solidária**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 33, Caxambu-MG. Anais... Caxambu: Anpocs, 2009.
- BORGES, Ângela. **Mercado de trabalho: mais de uma década de precarização**. In: DRUCK, G.; FRANCO, T (Org.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 81-96.
- CACCIAMALI, Maria C. **Globalização e processo de informalidade**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 9, n. 1, p. 153-174, junho 2000.
- CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. **Terceirização e precarização: o binômio anti-social em indústrias**. In: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (Org.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 97-118.
- FRANÇA FILHO, Genauto; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GAIGER, Luiz I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Sentido e possibilidades da economia solidária hoje**. In: KRAYCHETE, Gabriel (Org.). *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 167-198.
- NAHAS, Valeska G. **Autogestão**. In: CATTANI, A. D; HOLZMANN, L (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 36-43.
- NOVAES, Henrique T. **Qual autogestão?** In: \_\_\_\_\_ (Org.). **O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores**. São Paulo: Expressão Popular, 2011. p. 67-94.
- NOVAES, Henrique T.; FÁRIA, Maurício S. **Para onde vão as fábricas recuperadas?** In: NOVAES, Henrique.T (Org.). *O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2011. p. 169-211.
- OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras. Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2008.
- ROSANVALLON, Pierre. **La autogestión**. Madrid: Editorial Fundamentos, 1979.
- SANTOS, Boaventura. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SINGER, Paul. **A recente ressurreição da**

**economia solidária no Brasil.** In: SANTOS, Boaventura S. (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a. p. 81-130.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição.** In: \_\_\_\_\_; SOUZA, A. R. (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2003.

\_\_\_\_\_. **Uma utopia militante: repensando o socialismo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TAUILE, José R. **Trabalho, autogestão e desenvolvimento: escritos escolhidos 1981-2005.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009. (Coleção Economia e Sociedade, v. 8).

<sup>i</sup> Essas iniciativas receberam denominações diversas, variando de acordo com o contexto sociopolítico e ideológico. Alguns as denominaram de socioeconomia solidária, economia social, economia popular e solidária, novo cooperativismo, economia do trabalho, economia da dádiva etc. (CATTANI, 2003). Essas denominações vinculavam-se, na maior parte das vezes, à filiação teórica do autor e ao seu uso no cotidiano dos sujeitos envolvidos.

<sup>ii</sup> A heterogestão refere-se à gestão das empresas mercantis, caracterizada pela administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, na qual as ordens e instruções fluem de cima para baixo (SINGER, 2002b).

<sup>iii</sup> Utilizando o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), programa de análise de dados, criamos um filtro para dispor de um subconjunto formado somente por cooperativas que possuem sócios(as) atuando no empreendimento e, dentro dele, um segmento de cooperativas de trabalho. A análise dos dados consistiu fundamentalmente na extração e no exame de frequências e no cruzamento entre variáveis.





## SIGNIFICADOS DA EFICIÊNCIA EM EMPREENHIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

The meaning of efficiency in solidary  
economic enterprises

Significados de la eficiencia en las empresas  
de economía social

Brendow de Oliveira Fraga (UFV)\*  
Alan Ferreira de Freitas(UFV)\*\*  
Alair Ferreira de Freitas (UFMG)\*\*\*

\* Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Possui passagem pelo curso de Bacharelado em Cooperativismo na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atuou como Coordenador de Projetos e hoje é líder do Programa de Educação Tutorial de Administração da Universidade Federal de Viçosa (PET/ADM/UFV). Atuou como diretor de Marketing no Conselho de Assistência Múltipla em Pesquisa e Informação Cooperativista (CAMPIC Jr.) - Empresa Junior do Bacharelado em Cooperativismo e como estagiário bolsista do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) na condição de assessor administrativo do pólo responsável pela Central de Empresas Juniores (CEMP). Foi também monitor nível I da disciplina Teoria Geral da Administração - ADM 100 - Na Universidade Federal de Viçosa e assessor de Gestão de Pessoas na Central Estudantil de Empresas Juniores. Atualmente é estagiário da Comissão Permanente de Propriedade Intelectual da UFV, vice-presidente do Centro Acadêmico de Administração da UFV, representante discente da comissão coordenadora e do colegiado do curso de Administração da UFV e membro do Grupo de Pesquisa/CNPq em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos e Realiza pesquisas nas áreas de Gestão e Políticas Públicas no Turismo, Economia e Organizações Criativas, Gestão Social e Cooperativismo.

\*\* Professor Assistente II do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Realiza pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas, principalmente com as temáticas: Administração pública, políticas públicas, Gestão Social, Cooperativismo e processos de desenvolvimento territorial. É coordenador de projetos de pesquisa e de extensão universitária.

\*\*\* Atualmente é doutorando em Administração (Cepead/UFMG). Tem mestrado em Extensão Rural e graduação em Gestão de Cooperativas pela UFV. Desenvolve trabalhos nas áreas de Administração e Sociologia, com ênfase para os seguintes temas: Cooperativismo, Gestão, Políticas Públicas e Desenvolvimento Rural.

## RESUMO

Na economia solidária, a eficiência está mais atrelada à união, à coletividade, à representatividade e à mudanças sociais proporcionadas pela formação de grupos em suas comunidades. A fim de incrementar o debate sobre o tema, esse trabalho aborda as experiências da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV). Objetiva-se mostrar como a eficiência passa a ser conceituada, considerando-se os resultados obtidos referentes à qualidade de vida e às relações sociais. Nesta perspectiva, o presente estudo visa analisar o caso de duas associações da microrregião de Viçosa-MG, comprovando a ideia de que a eficiência em iniciativas econômicas solidárias não se limita ao seu conceito econômico e mercadológico, de simples maximização de resultados com a mínima utilização de recursos, e que o empoderamento torna-se questão primordial na busca de autonomia, mudando as relações de poder.

**Palavras-chave:** Cidadania; Empoderamento; Empreendimentos solidários

## ABSTRACT

In solidarity economy, efficiency is more tied to the union, the collective, representation and social change provided by the training groups in their communities and becoming involved in these actions the protagonists of their own history. In order to enhance the debate on the issue, this paper discusses the experiences of the Technological Incubator of Popular Cooperatives, Federal University of Viçosa (UFV-ITCP). Showing how the efficiency becomes conceptualized considering the results regarding quality of life and social relationships. In this perspective, this study aims to examine the case of two associations of Viçosa-MG, confirming the idea that efficiency initiatives in economic solidarity is not limited

to its economic concept, simple to maximize results with minimal use of resources and empowerment becomes a major issue in search of autonomy, changing power relations.

**Keywords:** Citizenship; Empowerment; Solidary enterprises

## RESUMEN

En la economía solidaria, la eficiencia es más conectado a la unión, la comunidad, la representación y los cambios sociales producidos por la formación de grupos en sus comunidades y hacer que los actores involucrados en estas acciones de su propia historia. Con el fin de mejorar el debate sobre el tema, este documento analiza las experiencias de la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, de la Universidad Federal de Viçosa (UFV-PICT). El objetivo es mostrar cómo la eficiencia debe ser respetado, teniendo en cuenta los resultados en la calidad de vida y las relaciones sociales. En esta perspectiva, este estudio tiene como objetivo examinar el caso de dos asociaciones de micro de Viçosa, lo que demuestra la idea de que la eficiencia de las iniciativas económicas solidarias no se limita a su concepto económico y comercialización, conseguir un máximo de resultados simples con mínimo uso recursos, y que el empoderamiento se convierte en tema clave en la búsqueda de autonomía, el cambio de las relaciones de poder.

**Palabras clave:** Ciudadanía; Empoderamiento; empresas solidarias

## INTRODUÇÃO

A pobreza e o desemprego fazem parte da realidade social brasileira e aparecem como objeto de pesquisas em diversas áreas do conhecimento. Trata-se de uma das consequências do nada sustentável processo de industrialização brasileira que aumentou a discrepância na distribuição da renda per capita nacional gerando um enorme

contingente de pessoas desempregadas e sem condições de subsistência.

Nesse sentido, o desenvolvimento de projetos que propiciem aos alijados de oportunidades de trabalho, alternativas de geração de trabalho e renda e a retomada de seus direitos sociais tornam-se uma exigência social. No bojo destas alternativas a Economia Solidária (ES) emerge como um conjunto de iniciativas anticapitalistas para satisfazer necessidades pessoais de reprodução social dos sujeitos socialmente excluídos. Os empreendimentos econômicos solidários (EES) de base coletiva surgem nesta mesma lógica como a materialização da ES.

Os EES partem da associação de pessoas que desejam obter algum meio de vida ou de renda por intermédio do trabalho. Os indivíduos se juntam a partir de algo que acreditam possuir em comum ou de alguma atividade que já realizem em comum (SINGER & SOUZA, 2000) e que possa se transformar em produtos e serviços e, portanto, em mercadorias, ou seja, algo a ser oferecido no mercado. Esses empreendimentos não estão desvinculados dos mercados.

Porém, trabalhar com tais empreendimentos é trabalhar com lógicas distintas, é combinar viabilidade e eficiência, com solidariedade, democracia e justiça social, ou seja, fundir princípios que na economia convencional se contrapõem. Os projetos de geração de trabalho e renda orientados pela economia solidária tratam exatamente de unir o social e o econômico e fazer da solidariedade e da democracia os pilares da eficiência.

Os EES têm se tornado cada vez mais representativos nacionalmente, devido ao número de envolvidos. O primeiro mapeamento realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no ano de 2006 revelou que existiam 14.954 empreendimentos em 2.274 municípios do Brasil. Estão associados a esses mais de 1 milhão e 250 mil homens e mulheres e 25 mil trabalhadores e trabalhadoras não sócios

Apoiando a consolidação dessa nova forma

de trabalho, surgem as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's), enquanto entidades de apoio e fomento à Economia Solidária. As ITCP's são entidades universitárias cujas ações buscam articular ensino, pesquisa e extensão, dentro das universidades, a fim de sanar demandas originadas de empreendimentos econômicos solidários; assessorando coletivos de trabalhadores em diversas áreas para que possam desenvolver seu trabalho e criar autonomia e independência econômica, política e social.

Para o Estado e para grande parte dos órgãos financiadores do trabalho das ITCPs, os EES precisam ser eficientes, gerar mais renda e obter lucro necessário a seu crescimento. Apesar de seu objetivo social declarado, o desenvolvimento dos EES é medido por meio de indicadores quantitativos com foco na racionalidade econômica de compreensão de lucro.

Precisa-se, nestes casos, compreender o que é ser eficiente para os EES e qual o significado da eficiência para os indivíduos que optaram pelo trabalho autônomo e coletivo. Por meio da compreensão correta dos significados da eficiência e dos objetivos desse tipo de organização é que os objetivos de incubação das ITCPs precisam estar condizentes com os objetivos dos grupos incubados.

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV) faz parte dessa rede. Trata-se de um programa de extensão que foi criado em 2003, a partir de uma iniciativa de professores e estudantes de graduação e pós-graduação dessa universidade e desde então tem assessorado empreendimentos econômicos solidários, buscando desencadear processos que levem grupos informais a se constituírem em cooperativas ou associações.

Buscando verificar a sintonia entre os objetivos de assessores e grupos assessorados, essa pesquisa utilizará as percepções dos membros da ITCP-UFV e de duas associações assessoradas por ela: a Associação para o Desenvolvimento Comunitário Desejo de Vencer e a Associação

Quilombola Herdeiros do Banzo, para responder à seguinte questão norteadora: Qual é a real aplicabilidade do conceito convencional de eficiência organizacional à empreendimentos econômicos solidários? Busca-se, como objetivo geral, verificar os sentidos da eficiência para os membros dos empreendimentos econômicos solidários, situando seus significados na direção de uma ressignificação do conceito de eficiência no contexto da economia solidária.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### EFICIÊNCIA EM EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

O lucro é a dimensão mais comum para aferir e avaliar a eficiência das atividades econômicas das empresas mercantis tradicionais. O lucro permite que as empresas possam reinvestir nelas próprias em direção a necessária expansão, assim o lucro é definidor da sustentabilidade da atividade econômica. No caso da economia solidária, apesar de estarem inseridos no mercado é preciso elucidar um princípio que está no âmago de sua emergência: os empreendimentos estão inseridos no mercado, mas não se subordinam a busca incessante pela máxima lucratividade (LISBOA, 2005).

Max Weber na clássica obra “A ética protestante e o espírito do capitalismo” aponta fatores imprescindíveis para a discussão da inversão da lógica de maximização dos lucros. Weber elucidou que o ethos, ou espírito do capitalismo, introjetou uma cultura do consumo e do lucro, onde a obtenção de mais e mais lucro se tornou a finalidade da vida no capitalismo. Antes as pessoas lidavam com as questões econômicas para satisfazer as necessidades de reprodução social da família. Para Polanyi (1980), essa separação entre economia e questões sociais, da vida e das necessidades sociais, foi essencial para se chegar às origens do sistema capitalista de nossa época. O autor denominou de desincrustação o processo de desmembrar

as relações de mercado das relações familiares, ou na subordinação da sociedade pela economia de mercado. Com esse processo Polanyi (1980, p.58) afirma que o “novo credo era totalmente materialista, e acreditava que todos os problemas humanos poderiam ser resolvidos com o dado de uma quantidade ilimitada de bens materiais”.

Tanto em Weber quanto em Polanyi a ênfase da significação ascética forneceu uma justificativa ética para tendenciar a uniformidade da vida, fixar a necessidade da divisão do trabalho em diversas especialidades e garantir que o lucro fosse o resultado necessário das

atividades. Com este racionalismo econômico (irracional - para utilizar a expressão de Weber) através de uma conduta de “dever” que atende às necessidades do capital onde acima de tudo, o trabalho veio a ser considerado em si, a própria finalidade da vida.

Na contra mão da busca pela lucratividade os empreendimentos da economia solidária buscam maximizar os ganhos sociais e ambientais. A eficiência, neste sentido, configura-se em função da mudança de objetivo do empreendimento. Para isso não é preciso perder o caráter empreendedor, não é preciso abrir mão da geração de renda o do re-investimento, mas ponderar que o lucro precisa estar atrelado a uma perspectiva social, de ganho coletivo.

Na condição de existência de um empreendimento de ES, a reprodução social da família e a melhoria das condições de vida estão a frente de qualquer outra questão. Foram criados para isso, além da busca por dignidade e direitos. Para Lisboa (2005, p.54) precisamos entender que:

[...] não estamos falando da reprodução simples de mercadorias, de atividades meramente de subsistência, duma economia pobre para pobres, duma “economia de sobrevivência nas catacumbas”. Trata-se duma outra economia que se confronta com os interesses da reprodução do capital e do poder;

duma outra economia que tanto está a contribuir para o desenvolvimento das forças produtivas numa forma sustentável no longo prazo, pois traduz-se em economias internas (eliminam-se os atravessadores), menores custos de produção e, conseqüentemente, em maior capacidade de acumulação; quanto já se impõe enquanto um novo padrão de relacionamento humano

Neste contexto da economia solidária os empreendimentos apresentam a autogestão como principal característica intrínseca, tendo seus resultados positivos e impactos na economia considerados inexpressivos.

Surge aí o grande problema do mercado, onde Lisboa (2005) ressalta a importância de que em um estudo nessa área deva se diferenciar “sociedade de mercado” de “sociedade com mercado”. Capitalismo e Mercado não são sinônimos. O espaço do mercado, das trocas, sendo tão antigo quanto a própria humanidade, é anterior ao capitalismo e provavelmente irá superá-lo. A superação da sociedade de mercado não significa a eliminação dos mercados (LISBOA, 2005).

Para compreender melhor os sentidos da eficiência em EES's, é preciso compreender o que esse termo significa no contexto gerencial. Entretanto, para a maioria dos autores a eficiência consiste em alcançar os objetivos esperados utilizando o mínimo de recursos disponíveis.

Uma abordagem da eficiência como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000) quando diz que:

[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre

o custo e o benefício resultante. (CHIAVENATO, 2000, p. 177)

A eficiência é comumente confundida com outro conceito administrativo: o da eficácia. Para Sandroni (2002 apud VENTURI, 2011) o conceito de eficiência diferencia-se do de eficácia justamente no campo da realização de tarefas específicas e sua coligação aos objetivos específicos. Para esse autor, são conceitos que não coincidem, e sim concorrem entre si. Para ele, a eficiência se refere ao sucesso da ação, conforme a utilização correta dos meios, enquanto a eficácia está relacionada ao alcance dos fins pretendidos.

Para Peter Drucker (1998) a eficiência no ambiente empresarial consiste em fazer certo as coisas. Ou seja, realizar ações de forma que se utilize os recursos disponíveis da melhor forma possível. Já a eficácia, para o mesmo autor, consiste em fazer as coisas certas. Isso significa fazer com que se atinja o resultado esperado.

Sendo assim, a eficiência pode ser considerada uma medida da capacidade que agentes ou mecanismos têm de melhor atingir seus objetivos, de produzir o efeito deles esperados, em função dos recursos utilizados (TAUÍLE, 2001).

Se eficiência diz respeito aos efeitos esperados, temos então que encontrar uma forma de incluir nestes efeitos esperados pelas indústrias não apenas as mercadorias para a sociedade e o lucro para o proprietário, mas também postos de trabalho, qualidade de vida, preservação ambiental e valorização do ser humano. Tais questões não podem ser colocadas como sendo juízos de valor, fora do escopo do estudo das ciências econômicas.

A discussão sobre o conceito de eficiência econômica envolve um debate que diz respeito não somente à rentabilidade das empresas, mas também aos benefícios sociais por elas gerados, sendo aceitável que o poder público as subsidie de alguma forma, para que possam competir no mercado (TAUÍLE, 2001).

Núñez, apud Arruda (1996, p.22), expõe de forma clara essa questão da eficiência, explicando-a para o cooperativismo popular, que também se caracteriza enquanto uma forma de empreendimentos econômicos solidários

[...] Nesta esfera macro sócio-econômica, a questão da eficiência muda de qualidade. O cooperativismo popular visa não à eficiência da cooperativa como empresa isolada, mas sim do sistema como um todo, e das relações que a constituem. O objetivo da eficiência qualitativa seria aumentar a qualidade do bem-estar e da satisfação de cada associado e comunidade, e da população como um todo.

Para a Economia Solidária, a eficiência não pode limitar-se aos benefícios materiais de um empreendimento, mas se define também como eficiência social, em função da qualidade de vida e da felicidade de seus membros e, ao mesmo tempo, de todo o ecossistema. (FBES, 2003)

Kliksberg (1999) traz um elemento importante inserido na eficiência dos empreendimentos econômicos solidários: a participação. O autor enumera seis argumentos que apontam a participação como um instrumento organizacional superior a outras modalidades, como por exemplo, a burocrática ou paternalista, na qual o resultado mostra que “promover e aplicar modelos genuinamente participativos é gerenciar com excelência”. Assim:

Deve existir uma estreita coerência entre as metas de eficiência, equidade e sustentabilidade, e o estilo organizativo empregado. Nesse marco surgem, na prática, as vantagens dos modelos participativos genuínos. Em todas as etapas [...], a participação da comunidade agrega vantagens

e diminui os riscos habituais. A participação da comunidade permite uma gestão adaptativa, prevenção da corrupção, e melhor e mais completa avaliação (resultados, deficiências e efeitos inesperados que melhorem desenhos futuros) (KLIKSBERG, 1999. p. 7).

Assim, pode-se dizer que a transformação social está na essência do desenvolvimento econômico, e este se torna um instrumento para a inserção social de uma grande parcela da sociedade que se encontra a sua margem, contribuindo assim através de uma série de mecanismos e por um processo de empoderamento dos atores sociais envolvidos, para o resgate da cidadania e de valores até então minimizados pela condição de pobreza e as desigualdades do sistema capitalista.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva, objetivando apresentar as características encontradas nos casos estudados, com base em dados primários e secundários. Os dados primários consistem em entrevistas, observações e anotações de campo, já os dados secundários são documentos, relatórios e artigos já produzidos relacionados aos empreendimentos incubados e à ITCP-UFV. A coleta de dados se deu a partir de participações em reuniões dos empreendimentos, participação em atividades da ITCP-UFV com os grupos, e por fim entrevistas com os membros dos empreendimentos e com os formadores<sup>1</sup> da ITCP-UFV que trabalham com os respectivos grupos.

Foram realizadas entrevistas com três membros de cada um dos dois empreendimentos analisados, além de quatro formadores e formadoras da ITCP-UFV. Na Associação Herdeiros do Banzo os entrevistados foram escolhidos devido ao seu nível de envolvimento com a associação e com a comunidade, sendo

os entrevistados sócios fundadores da mesma. Já na Associação Desejo de Vencer, o fator preponderante foi a acessibilidade, uma vez que trata-se da zona rural, e não foi possível entrar em contato com outros membros da associação para que fossem feitas as entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em datas diferentes de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e entrevistadas, mas todas no mês de setembro de 2012. Foram registradas por meio de um gravador digital, com o consentimento dos entrevistados, para que depois fossem transcritas, e em seguida fosse efetuada a análise das informações obtidas.

A partir das informações coletadas, foi realizado o tratamento dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Seguindo a sugestão de Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo se dividiu em três etapas. Foram elas: o recorte de conteúdos, a definição das categorias e a categorização final das unidades de análise. Na definição das categorias analíticas, após reorganizados os dados sob os devidos recortes, foram estabelecidas as categorias analíticas que orientaram as análises. As categorias analíticas, de acordo com Laville e Dionne (1999), são “rubricas sob as quais virão se organizar os elementos do conteúdo agrupados por parentesco de sentido”. A definição das categorias analíticas e suas subcategorias seguiu o “modelo misto” proposto pelos mesmos autores, no qual elas são selecionadas no início, mas foram modificadas e complementadas em função do que a análise aportou. As categorias analisadas neste trabalho foram agrupadas seguindo a frequência de aparecimento de certos termos e orações, similares aos apresentados no título atribuído.

A categorização final das unidades de análise tratou-se de uma análise de verificação e reconsideração da alocação dos conteúdos sob

determinados recortes e sua categorização, a fim de otimizar e qualificar a organização e análise dos dados.

O objetivo da análise de conteúdo usada neste trabalho será compreender como os trabalhadores visualizam as ações das organizações das quais fazem parte, além de identificar como eles visualizam o trabalho de assessoria da ITCP-UFV junto a estas, para nessas relações, entender os significados atribuídos à eficiência.

Neste trabalho foram analisadas duas principais categorias. A primeira era direcionada pelos conteúdos ligados aos objetivos das entidades analisadas; e a segunda aos conteúdos que expunham os significados de eficiência para os membros dessas entidades.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

#### **ASSOCIAÇÃO QUILOMBOLA HERDEIROS DO BANZO**

A Associação Quilombola Herdeiros do Banzo está localizada no bairro de Fátima, na cidade de Ponte Nova – MG. Criada no ano de 2004, é uma associação cultural, apresenta como objetivo resgatar a historicidade e cultura afro-pontenovense através de seus louvores, cantorias e danças. Nas palavras de um dos entrevistados:

Através de atividades de arte-educação com os jovens, trabalho em equipe, trabalho em grupo. E através desse trabalho em equipe desenvolver os princípios e valores... Crescimento pessoal, crescimento de caráter, através das atividades aplicadas dentro do nosso movimento. (Membro da Associação Quilombola Herdeiros do Banzo)

Essa iniciativa surgiu a partir da ruptura que houve com outro grupo afro da cidade de Ponte Nova. Segundo um dos fundadores da associação, atual presidente, a comunidade do bairro de Fátima estava em “situação intolerante” devido ao alto índice de marginalização e criminalidade. Perceberam então que apenas uma entidade não era suficiente para resolver esse problema, uma vez que só trabalhava com os jovens a partir de dezesseis anos, assim como afirmou uma informante da pesquisa: “Eles tinham uma linha de trabalho e a gente tinha um projeto para outro tipo de linha de trabalho, como o objetivo de amenizar a intolerância na nossa comunidade”.

Ao final do ano de 2012 a associação contava com aproximadamente 80 membros, entre crianças, jovens e adultos, e se organiza em quatro núcleos: Akatu-erê, Cantoria Irmandade Bantu, Retalharte e Ciclo Cultural. O núcleo Akatu-Erê desenvolve um trabalho com crianças, promovendo atividades educativas através da confecção de artesanato, oficinas psicopedagógicas e resgate cultural da tradição afro-pontenovense, através da música, cantoria, danças e percussão. A Cantoria Irmandade Bantu desenvolve atividades de percussão e cantoria de cantigas tradicionais de louvores, amores e cotidiano do povo afro-pontenovense; o Ciclo Cultural promove debates, divulgação e estudos sobre a ancestralidade e contemporaneidade da etnia africana e afro-brasileira.

O núcleo Retalharte trabalha na confecção e comercialização de vestuário e têxteis, com referências africanas. Apenas este núcleo exerce atividade com fins econômicos, sendo composto por mulheres artesãs que confeccionam artigos decorativos usando como matéria-prima retalhos de tecidos recebidos através de doações.

A partir do ano de 2007, a ITCP-UFV inicia sua relação com o grupo, focando na capacitação e aperfeiçoamento da produção artesanal. A partir de então deram início à realização de oficinas voltadas para a confecção de peças artesanais, comercialização, precificação, criação de novas peças, visando sempre agregar valor aos produtos já confeccionados.

As expectativas era a gente tá melhorando nosso tipo de trabalho, a qualidade do nosso trabalho, né? E tá podendo vender com maior facilidade. Tudo isso é o tempo que tá mostrando que não é tão fácil assim como a gente pensava. (Membro da Associação Quilombola Herdeiros do Banzo)

De acordo com uma das entrevistadas, o trabalho da ITCP inclusive superou as expectativas do grupo:

Eu achava que era vim dar uma palestra, fazer encontros, a gente encontrar com os grupos. Aí depois que eles me enviaram, me falaram que tinha um projeto, como era, aí depois mandou, o projeto passou, aí que eu fui vendo o que era a ITCP junto com a UFV. (Membro da Associação Quilombola Herdeiros do Banzo)

Posteriormente a ITCP se afastou da associação, pois foi identificado que o grupo já possui condições de se manter sem o auxílio da incubadora. Para realização de suas atividades a associação contou com parcerias firmadas com outras entidades da cidade, acesso a editais de financiamento, público e privado, e o apoio e reconhecimento da prefeitura municipal de Ponte Nova.

Assim sendo, pode-se concluir que a associação tem o objetivo principal de melhorar as condições de vida da comunidade do Bairro de Fátima, através das atividades artísticas voltadas para as crianças e jovens da região. Outro objetivo da associação é o de promover a valorização da cultura afro e atingir maior representatividade na cidade de Ponte Nova.

## **ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DESEJO DE VENCER**

Por intermédio da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais

– EMATER/MG foi criada, em 1996, a Associação de Desenvolvimento Comunitário Desejo de Vencer, que é composta por agricultores familiares da zona rural de Viçosa.

Depois da criação da associação, esta ficou parada até o ano de 2005, quando surgiu a intenção de acessar o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Neste ano, mais produtores se aproximaram da associação para serem inseridos no programa e, segundo um dos membros entrevistados, as atividades se intensificaram “A associação em si começou a se movimentar depois que apareceu esse programa da compra direta”.

É nesse contexto que, no final de 2010 a ITCP-UFV firma uma parceria com esse grupo, e já inicia 2011 realizando o processo de pré-incubação, construindo um diagnóstico da comunidade. Inicialmente, as necessidades identificadas nas propriedades da região se configuraram em quatro projetos, chamados “projetos-ação” que visavam solucionar essas deficiências: a criação de um galpão para comercialização, a construção de fossas sépticas, a recuperação das estradas, e o acesso ao PAA e ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Ao fim da análise, não foi possível identificar quais são os objetivos da associação indicados por seus membros. Tem-se que a associação é uma ferramenta que possibilita o acesso ao PAA, mas é considerada subutilizada, uma vez que seus membros acreditam que ela tem potencialidades que ultrapassam essa ação e trazem mais benefícios aos produtores da região.

### **ANÁLISE DA EFICIÊNCIA NOS CASOS EM ESTUDO**

A análise da percepção da eficiência para os assessores externos demonstrou que as

ITCP's, enquanto entidades de apoio e fomento, têm como objetivo comum possibilitar que os empreendimentos incubados possam alcançar a sua própria sustentabilidade, isso envolve também a sustentabilidade financeira. Entretanto, esse é um dos grandes desafios enfrentados pelas ITCP's no alcance do seu objetivo, que é gerar a sustentabilidade dos empreendimentos incubados.

Segundo o depoimento de um dos membros da equipe de incubação, o que os torna eficiente é o fato deles conseguirem participar de eventos que façam parte de seus objetivos.

Eles participam de eventos, estão sempre presentes em missas [...] Eu acho que eles são eficientes neste sentido sim. É eles conseguirem se organizar para participar deste tipo de atividade, que são atividades que para eles, cumprem o objetivo deles. São coisas inclusive que [...] pessoalmente eles devem se satisfazer. Não é uma coisa assim tipo “a minha profissão é a associação. É “a associação faz parte do meu meio”. (Membro da ITCP-UFV)

“Eu acho que o objetivo deles é mais é ser feliz”, é a fala de uma das entrevistadas com relação aos objetivos traçados pela associação. Segundo ela, eles querem fazer aquilo que gostam de fazer, independente se trará um resultado financeiro ou não.

Eu acho que o objetivo deles é mais artístico assim, eles gostam de fazer apresentações, eles acreditam no movimento negro, no movimento quilombola. Porque [...] eles produzem também né, alguns fazem artesanato com fuxico, mas não é uma coisa que eles comercializam constante e vivem daquilo. (Membro da ITCP-UFV)

Nos depoimentos é possível perceber que,

apesar de classificar o empreendimento como eficiente, a entrevistada visualiza algumas falhas organizacionais no trabalho da mesma:

Eficiente, em partes. Por que [...] a associação não tem uma organização estável de ter reuniões, de ter as funções [...]. E então eu não sei, eu acho que eficiente nesse sentido não é. Agora, no que eles gostam de fazer, que é tocar, que é fazer as apresentações, eu acho que o resultado é bom, porque é o objetivo deles (Membro da ITCP-UFV)

Segundo o entrevistado, as dificuldades encontradas ultrapassam a organização interna da associação. Em sua opinião, o objetivo da incubação e o papel da ITCP nunca estiveram claros para os membros da associação, “o grupo às vezes pode ver a incubadora como apenas um parceiro que financia, que ajuda, e eu acho que a perspectiva da incubadora [...] não é ajudar né? É libertar, é trabalhar junto [...]”

Todavia, superadas as dificuldades encontradas, os entrevistados concordam quando relacionam a eficiência da entidade com o fato deles estarem ou não cumprindo com aquilo que se propõem.

Acho que é quando você tem um plano, tem um objetivo e consegue, no decorrer do tempo assim, chegar, alcançar aquele objetivo. Executar as coisas sabe? Ter ação. Eu acho que mesmo que [...] não alcance resultado positivo, porque nem tudo vai ser positivo, mas eu acho que a eficiência se dá ao longo do caminho [...] (Membro da ITCP-UFV)

Sendo assim, concordam em dizer que a Associação Quilombola Herdeiros do Banço cumpre seus objetivos de promover a cultura quilombola regional, e acreditam que após a

desincubação, o grupo continuará realizando suas atividades com outras parcerias, que não a da ITCP-UFV.

Por outro lado, segundo depoimento sobre a Associação Desejo de Vencer, a cada ano uma lista de produtores, feita há muito tempo atrás, é atualizada apenas excluindo aqueles produtores que não estão mais produzindo. Para uma entrevistada, a eficiência está atrelada justamente à capacidade de mobilização da associação, minimamente para abranger mais famílias da região:

A associação não tenta agregar mais pessoas [...] a associação não tenta de forma alguma trazer mais pessoas, levar isso pra outras pessoas, e possibilitar que essas outras pessoas que também participam da associação e nem sabem, arrumar um jeito dessas pessoas participarem também dessas políticas do PAA, do PNAE. (Membro da ITCP-UFV)

Assim, muitas são as dificuldades encontradas pelos empreendimentos econômicos solidários no sentido de alcançar a sua sustentabilidade financeira. Deste modo, como igualmente complexa é a assessoria prestada pelas ITCP's, quando se propõem a trabalhar com esse objetivo.

Os empreendimentos econômicos solidários estudados não se iniciaram com o objetivo de obter ganhos financeiros, e, pelos relatos dos assessores desses empreendimentos, percebe-se que, apesar de ter havido falhas iniciais, o objetivo das ações de apoio também não persegue essa finalidade.

Dessa forma, um dos significados de eficiência segundo os assessores externos, está na capacidade de mobilização das entidades. Mas, em sua maioria, consideram que a eficiência ocorre a partir do momento em que se atingem os fins propostos, não sendo colocada em nenhuma fala a relação com os meios para se atingir tais fins.

## **EFICIÊNCIA PARA OS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO QUILOMBOLA HERDEIROS DO BANZO (AQHB)**

Na associação Herdeiros do Banzo alguns membros possuem uma visão mais detalhada sobre o que se conceitua como eficiência, ainda que destoante do conceito da mesma, segundo as literaturas na área. Essa visão fica explicitada pela fala de um dos entrevistados: “Eficiência é quando você atinge o objetivo. Atingir o objetivo traçado, planejado, aí você tem eficiência”. Outro membro cita: “Essa tentativa que a gente tá tendo até hoje de estar lutando por esse trabalho é uma eficiência”. Mostrando que eles possuem objetivos já traçados e que buscam alcançar esses objetivos, que não são meramente econômicos, mas possuem também um cunho social.

Outra entrevistada coloca o fato do grupo realizar atividades com as crianças como um ponto de eficiência, no qual a preocupação para com o público jovem da comunidade demonstra a responsabilidade social da associação: “A gente tá trabalhando também com as crianças e não só pensando em nós, adultos, mas nos adolescentes e crianças também”.

Contudo, os próprios membros visualizam que ainda falta muito a ser conquistado. O trabalho é importante para a comunidade, mas não está completo. Entretanto, pode-se notar na entrevista de uma das fundadoras da associação o que faz a associação continuar com seu trabalho, é a gratificação de mostrar às crianças e jovens o caminho da cultura e da arte.

Eu já estive para largar tudo [...] Uma das coisas que me faz continuar, é você ver os meninos tudo que nós trabalhamos com eles [...] estão bem empregado, são uns meninos com a cabeça boa, não tem problema nenhum. Essa turma toda, de 2003 até agora 2012, nós trabalhamos com muito menino, não sei o número exato. [...] Eu num devo

largar. Mas que compensa ver esses menino tudo do jeito que ta. Igual esse que estuda em Belo Horizonte, quando a gente fala que vai ter uma apresentação, se ele tiver em Ponte Nova ele vai fundo. Ele liga e diz “ó to chegando em Ponte Nova, que é que vai ter pra nós aí?”. Ele não largou a gente, aí fica feio eu largar[...] (Membro da AQHB)

Dessa forma, pode-se concluir que, para os associados da AQHB a eficiência independe do retorno financeiro da associação. Para eles, a eficiência se configura numa ação social, no crescimento dos participantes do projeto, na valorização da cultura afro-pontenovense e na satisfação pessoal dos indivíduos.

## **EFICIÊNCIA PARA OS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO DESEJO DE VENCER**

De acordo com relatos obtidos nas entrevistas, foi possível identificar um critério que para esses membros são características que formulam a eficiência: a união, como disse um dos membros da associação “Ser eficiente é trabalhar unido num só objetivo”.

Da mesma forma que os membros da Herdeiros do Banzo, consideram que a associação tem muito que melhorar. Um dos membros da associação expõe sua percepção sobre a eficiência do grupo: “É mais ou menos. Falta muita união né? O pessoal tem pensamento diversificado né? Olhar diversificado”. O entrevistado atribui a eficiência ao fato de acessarem o PAA com a ajuda da EMATER. Entretanto considera ineficiente o fato de cada um dos associados pensar de uma forma, e não haver uma união de todos em busca de algum objetivo comum.

Enfim, pode-se perceber que os membros entrevistados têm vontade de continuar trabalhando na associação, pois percebem que se eles se organizarem, a associação tem muito a oferecer-lhes. Porém, atribuem as dificuldades da

associação ao longo dos anos de sua existência à falta de união entre os produtores, o que precisa ser trabalhado, e está sendo feito pela ITCP-UFV.

Das análises realizadas neste trabalho, tornou-se possível a confecção da seguinte tabela, a qual sistematiza as duas categorias analíticas propostas pela análise de conteúdo empregada, em subcategorias que expressam os objetivos principais das organizações, bem como os sentidos de eficiência nos associações em estudo.

**Quadro 1: Categorias analíticas**

<b>Categoria analítica</b>	<b>Subcategoria</b>
Objetivos dos empreendimentos econômicos solidários	Melhorias nas comunidades Acesso a políticas públicas Manifestações culturais
Significados de eficiência	Alcance de objetivos Alcance da sustentabilidade Geração de renda de forma coletiva Representatividade Capacidade de mobilização

*Fonte: Dados da pesquisa*

Percebemos que, apesar de não terem clareza da definição clássica de eficiência, os membros dos grupos incubados atribuem um valor social ao conceito, resignificando a partir dos objetivos pelos quais constituíram o empreendimento. Claramente, ser eficiente pressupõe alcance dos objetivos. Porém, nota-se que essa discussão atrelada ao conceito de economia solidária revela a ausência de busca exclusiva de lucro e ganhos monetários. O sentido da eficiência é a melhor utilização dos recursos disponíveis para satisfazer, da melhor forma, os objetivos sociais.

## CONCLUSÕES

Com base na análise dos dados coletados, é possível confirmar a hipótese de que, em empreendimentos econômicos solidários, o retorno financeiro não é o quesito determinante na definição do significado de eficiência. Os empreendimentos estudados não auferem nenhum lucro, e isso não os impede de dar continuidade ao trabalho desenvolvido em busca de realizar seus objetivos sociais. Os depoimentos colhidos deixam claro que os objetivos principais de ambas as entidades não se referem à geração de resultados financeiros, mas sim ao resgate da cultura, formação e satisfação pessoal, e melhoria da qualidade de vida nas comunidades em que se inserem.

Percebe-se que na visão dos agentes sociais envolvidos, o conceito de eficiência muitas vezes confunde-se com a definição real de eficácia, no que tange ao alcance de objetivos. Todavia, nota-se que na concepção dos indivíduos entrevistados, existe a intenção e o zelo em se agir de maneira correta, efetiva e da forma mais aprimorada que sabem, aproximando a intenções destas pessoas, do real conceito de eficiência.

Para esses empreendimentos a eficiência consiste no alcance dos objetivos traçados, nas mudanças sociais que proporcionam; na capacidade de realizarem ações coletivas; na representatividade alcançada e na união do grupo. E são esses fatores também que norteiam o trabalho de incubação realizado pela ITCP-UFV, mas sem extinguir o desejo de que o empreendimento possa ter sua sustentabilidade financeira.

As limitações deste trabalho dizem respeito a sua abrangência, pois apenas dois grupos foram estudados. Além disso, a Associação Quilombola Herdeiros do Banzo é composta em sua maioria por crianças e adolescentes, que não poderiam ser entrevistados, pois são demasiadamente jovens. Outro entrave consiste na maioria dos adultos que são associados estão na organização para participar das apresentações artísticas, e

não saberiam responder questões gerais sobre a associação. Já na Associação Desejo de Vencer, como se trata de uma área rural de grande extensão, não foi possível coletar mais entrevistas em tempo hábil para o desenvolvimento da pesquisa.

Contudo, é inegável que os grupos pesquisados demonstram que a economia solidária é eficiente, proporciona maior qualidade de vida aos associados, rompe com uma lógica de exploração do trabalhador (no contexto do empreendimento em que se insere), é outra lógica de relação social e econômica e que pode ser vivida e conquistada.

## NOTAS

1 É a denominação dada aos estudantes que atuam no assessoramento aos EES incubados pela UFV.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, Pablo M. B. **Viabilidade Econômica: desafio dos empreendimentos de economia popular e solidária**. Disponível em <[http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes\\_anais%20IV/artigos/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Trabalho/VIABILIDADE%20ECON%C3%94MICA%20DESAFIO%20DOS%20EMPREENHIMENTOS%20DE%20ECONOMIA%20SOLID%C3%A1RIA.pdf](http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes_anais%20IV/artigos/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Trabalho/VIABILIDADE%20ECON%C3%94MICA%20DESAFIO%20DOS%20EMPREENHIMENTOS%20DE%20ECONOMIA%20SOLID%C3%A1RIA.pdf)>. Data de acesso: 10/08/2012.
- ANTEAG [Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária]. **Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. São Paulo: ANTEAG, 2000. 2ª ed.
- ARRUDA, M. **Globalização e sociedade civil – repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, UNISINOS, v. 32, 1997. Série Cooperativismo.
- ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005. Brasília: MTE, SENAES, 2006. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, vol.45 nº 1, jan./mar. 2007.
- CANÇADO, Airton C.; CANÇADO, Anne C. M. G.. **A Construção da Autogestão em Empreendimentos da Economia Solidária: uma abordagem baseada em Paulo Freire**. REGES - Revista Eletrônica de Gestão, Picos, v. 2, n. 2, p. 56-72, mai./ago. 2009.
- CARTA de Princípios da Economia Solidária. Iniciativa: Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES)**. Disponível em <[http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=63&Itemid=60](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60)> Data de acesso: 11/11/12.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CORRAGIO, José Luís. **Da economia dos setores populares à economia do trabalho**. In: KRAYCHETE, Gabriel (Org.) **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Salvador: Vozes, 2000.
- DALLARI, Dalmo. **O que é cidadania?**. Disponível em: <[www.dhnet.org.br/direitos/sos/textos](http://www.dhnet.org.br/direitos/sos/textos)> Acesso em: 11 de maio de 2007.
- DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador**. São Paulo. Editora Pioneira, 1998. FILHO, G.C. F, LAVILLE, J.L. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**, 1 ed. Rio Grande de Sul: UFRGS, 2004. 199p.

FREITAS, Alan Ferreira; BARBOSA, Jacinta C.; FREITAS, V. P.; DIAS, M. M. e ALCANTARA FILHO, J.L. **“DRP: uma metodologia participativa no processo de incubação da ITCP/UFV”**, In: 1º Congresso Nacional da Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativa Populares, 2006, Itamaracá/PE. Anais do 1º Congresso Nacional da Rede de ITCP's.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1977.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

GAIGER, Luís I. **Sentido e possibilidades da economia solidária hoje.** In: Kraychele, G; Lara, F. Costa, B (org.) Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia - Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. **Seistesis no convencionales sobre la participación.** Revista de

Estudios Sociales, Colômbia, Núm. 4, agosto de 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG. 1999.

LISBOA, Armando de M. **Economia Solidária: Similia, similibus curentur.** Disponível em: <[www.ecosol.org.br/txt/similia.doc](http://www.ecosol.org.br/txt/similia.doc)>. Acesso em: 09 de maio de 2007.

MARX, Karl. **O Capital.** Tradução de Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira. 1960.

MOTTER, Adriana F.C. **Monocultura da eficiência Capitalista.** Revista Espaço Acadêmico, Maringá, nº 107, Abr. 2010. <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/9327/5477>>. Data de acesso: 05/11/2012

OSTERNE, F.J. W. **Plano de Negócios para Empreendimentos Econômicos Solidários de Autogestão.** ITCP-CE, 2006. 62p.(Apostila)

PEREIRA, Ferdinand C. **O que é empoderamento (Empowerment).** Disponível em: <[www.fapepi.pi.gov.br](http://www.fapepi.pi.gov.br)>. Acesso em 12 de maio de 2007

PEREIRA, J.R. **Relatório de implantação da ITCP/UFV,** Universidade Federal de Viçosa 2003.

POCHMANN, M. (org.). **Desenvolvimento, trabalho e solidariedade: novos caminhos para a inclusão social.** S.Paulo: Fundação Perseu Abramo e Cortez, 2002, 255 p.

QUIRINO, Solange das Graças. **Cooperativas de economia solidária: desafios metodológicos da incubação.** Monografia (Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas). Universidade Federal de Viçosa, 2005.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5 ed. SP: Atlas, 2002. SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.**

Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, 514 p. SILVA, Emanuel S. **A eficiência econômica e social em cooperativas do setor pecuário em Pernambuco.** Custo e Agronegócio online, v. 1, n. 2 - Jul/Dez. 2005. Disponível em <[www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v1/eficiencia%20economica%20e%20social.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v1/eficiencia%20economica%20e%20social.pdf)> Data de acesso: 05/11/2012

SINGER, P. I. Souza, A. R. (org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000. (Coleção Economia)

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002, 127 p.

SINGER, Paul. **Economia Solidária.** In: CATTANI, Antonio David (Org.) 2003. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores.

SINGER, Paul. **Uma Utopia Militante: Repensando o socialismo.** Petrópolis: Vozes, 1998. SINGER, Paul. **Reflexões sobre o Socialismo.** Disponível em <<http://criticasocialista>>.

wordpress.com/artigos-do-paul-singer/reflexoes-sobre-o-socialismo-paul-singer/> Data de acesso: 05/11/2012

SOARES, HOLGONSI. **A importância da autonomia.** Publicado no jornal “A Razão”. 1998

SOUZA, André R.; CUNHA, Gabriela C.; DAKUZAKU, Regina Y. (Orgs.) **Uma Outra Economia é possível: Paul Singer e a Economia Solidária.** Disponível em <[http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/11/resenha\\_1\\_Plural\\_11.pdf](http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/11/resenha_1_Plural_11.pdf)> Data de acesso: 05/11/2012.

TAUILE, J. R. **Do socialismo de mercado à economia solidária.** In: Seminário Internacional das Teorias de Desenvolvimento no Novo Século, 2001, São Paulo.

TAUILE, J. R., DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores,** In: VII Encontro Nacional de Economia Política e II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos, 2002, Curitiba

VENTURI, Eliseu R; KOLADICZ, Aline. **Eficiência econômica e desenvolvimento integral: economia e direito cerrados à consecução constitucional.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 88, maio 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9484&revista\\_caderno=9](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9484&revista_caderno=9)>. Data de acesso: 11/11/12.

WEBER, Max - **O Espírito do Capitalismo,** In: A Ética e o Espírito do Capitalismo. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo, Companhia das Letras, São Paulo-SP, 2004 (pp: 41-167).





**COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO: UMA ANÁLISE DA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL DE  
ECONOMIA SOLIDÁRIA –  
SOLICRED BENJAMIN CONSTANT/AM**

**Cooperatives and socioeconomic development:  
an analysis of rural credit cooperative of solidarity  
economy – Solicred Benjamin Constant/AM**

**Cooperativismo y desarrollo socioeconómico: un  
análisis de la cooperativa de crédito rural economía  
solidaria - Solicred Benjamin Constant/AM**

Selomi Bermeguy Porto (UFAM)\*  
Marinilde Verçosa Ferreira (UFAM)\*\*

\* graduado em Administração (UFAM), professor de Ensino Básico Tecnológico (UFAM), end. Rua José Ferreira da Rocha Primo, Coimbra, Benjamin Constant/AM – selomi\_adm@hotmail.com

\*\* Possui graduação em Administração (UFAM) e mestrado em Desenvolvimento Regional (UFAM). É professora assistente da UFAM, end. Rua 1º de maio, Colônia II, Benjamin Constant/AM – marinilde-vercoca@gmail.com

## RESUMO

O presente estudo objetivou analisar os fatores que contribuem e emperram o crescimento e as práticas do cooperativismo, bem como as contribuições desta atividade para o desenvolvimento da economia local, e especificamente consistiu em: a) demonstrar a importância do cooperativismo no cenário brasileiro, enfatizando as cooperativas de crédito; b) evidenciar, na Solicred, a forma de organização, identificados com as práticas do cooperativismo;

c) estudar os obstáculos que dificultam a consolidação da cultura cooperativista; d) identificar os fatores que contribuem na sustentabilidade do desempenho da Solicred e, por fim; e) verificar as contribuições da Solicred para o desenvolvimento local. A pesquisa foi embasada em estudos de autores renomados, como Crúzio (2005), Bialoskorski Neto (2006), Oliveira (2006) Ricciard e Lemos (2000) e Ventura (2009). Ademais, as informações da Organização das Cooperativas Brasileiras possibilitou uma visão ampla e objetiva da atuação do cooperativismo

no país. A pesquisa possui natureza descritiva exploratória e utilizou-se de dados primários e secundários com o intuito de responder os objetivos propostos. Os resultados obtidos revelam que o cooperativismo é uma realidade no cenário brasileiro, sendo uma verdadeira fonte de emprego e renda, entretanto, em algumas regiões, devido sua recente atuação, encontra alguns entraves que podem comprometer seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Economia solidária. Emprego.

### ABSTRACT

The present research aimed to analyze the factors which contribute and hinders the growth and the techniques of cooperativism, as well as the contribution of this activity towards the development of the local economy, and specifically consisted in: a) demonstrate the importance of cooperativism in the Brazilian context, emphasizing the credit cooperatives; b) to make evident, at Solicred, the form of organization, identified with the cooperativism techniques; c) study the obstacles which hinder the consolidation of the cooperative culture; d) identify the factors which contribute to the sustainability of performance of Solicred and finally; e) verify the contributions of Solicred towards the local development. The research was based on the studies of renowned authors such as Crúzio (2005), Bialoskorski Neto (2006), Oloveira (2006), Ricciard and Lemos (2000) and, Vntura (2009). Furthermore, informations from the Brazilian Cooperative Organization allowed a greater vision and objective of the performance of cooperatives in the country. The research has a descriptive exploratory nature and primary and secondary data was used in order to respond to the proposed objectives. The results obtained reveal that cooperativism is a reality in the Brazilian context, being a real source of employment and gains, however, in

some regions due to its recent performance, it encounters some hindrances which could compromise its development.

**Keywords:** Cooperativism. Solidarity Economy. Employment.

### RESUMEN

Este estudio pretendió analizar los factores que contribuyen y dificultan el crecimiento y las prácticas del cooperativismo, así como las contribuciones de esta actividad para el desarrollo de la economía local y específicamente consistió en: a) demostrar la importancia del cooperativismo en el escenario brasileño, haciendo hincapié en las cooperativas de crédito; b) evidenciar en Solicred la forma de organización, identificados con las prácticas del cooperativismo; c) estudiar los obstáculos que impiden la consolidación de la cultura cooperativista; d) identificar los factores que contribuyen en la sustentabilidad del desempeño de Solicred y finalmente; e) verificar las contribuciones de Solicred para el desarrollo local. La investigación se basó en estudios de reconocidos autores como Crúzio (2005), Bialoskorski Neto (2006), Oliveira (2006) Ricciard y Lemos (2000) y Ventura (2009). Además, las informaciones de la organización de las cooperativas brasileñas posibilitó una visión amplia y objetiva de la actuación del cooperativismo en el país. La investigación posee naturaleza descriptiva exploratoria y se utilizó de datos primarios y secundarios para responder a los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos revelan que el cooperativismo es una realidad en el escenario brasileño, siendo una verdadera fuente de empleo y renta, sin embargo en algunas regiones debido a su reciente actuación, encuentran algunos obstáculos que pueden comprometer su desarrollo.

**Palabras clave:** Cooperativismo. Economía solidaria. Empleo.

## 1. INTRODUÇÃO

O atual modelo de economia mundial conhecido como globalização, ou ainda integração dos mercados, dentro do seu processo de atuação tem causado intensas transformações, sobretudo nos aspectos da organização da produção, nos modelos de gestão das empresas e na organização do trabalho. A entrada de novos moldes de organização industrial e as modificações do sistema de produção tem mudado consideravelmente as formas de trabalho, causando expectativas pouco otimistas à classe de trabalhadores, isso se deve principalmente à crescente taxa de desemprego, a qual vem se tornando uma ameaça frequente, tanto para o poder público, inábil em promover políticas públicas voltadas para a geração de emprego e renda, quanto para os trabalhadores que estão submetidos a novas regras de exigências do mercado de trabalho, ou então estão sujeitos a compor as estatísticas dos excluídos do mercado trabalhista.

Diante desta realidade, há necessidade de buscar estratégias que se mostrem como respostas viáveis a esses desafios, nesta perspectiva o cooperativismo apresenta-se como alternativa. Isso explica o fato de que nos últimos tempos vem se tornando alvo de constante debate pela sociedade e pelas universidades. Por meio do cooperativismo, busca-se organizar e fomentar a produção e a distribuição de riqueza através de uma economia programada, dinâmica e sustentável. Neste aspecto, as cooperativas vêm se constituindo como um valioso instrumento estimulante da força de trabalho, pois minimiza o empobrecimento de muitas populações, através da inovação. Enfim, por meio do conhecimento e de novas práticas educativas, é possível incentivar desenvolvimento local de forma sustentável, respeitando o meio ambiente, a comunidade e os princípios da ética.

No Brasil o avanço do cooperativismo vem ganhando reconhecimento, uma vez que tem contribuído no desenvolvimento social e econômico do país. Em nível nacional, as

cooperativas são representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e pelas Organizações Estaduais (OCEs) nas unidades da federação, atualmente as cooperativas estão divididas em 13 ramos ou setores da economia, sendo disseminadas por todo território brasileiro. Isso explica porque as cooperativas apresentam índices significativos de evolução desde 1994 até 2010, conforme dados da OCB (2010), sendo que dentro destes anos o número de cooperativas cresceu 56%, os números de associados 308%, e os empregos gerados diretamente pelas cooperativas representam 249%. Desta forma, o cooperativismo é uma atividade promissora no que se refere à geração de emprego e renda. Ademais, sua significância aumenta ao ressaltar que sua forma de gestão baseia-se na economia solidária, ou seja, na ajuda mútua de seus cooperados, não se caracteriza como uma despesa para o governo, visto que os próprios cooperados mantêm o sustento e o desenvolvimento das cooperativas, portanto, essas organizações configuram-se como aliadas e parceiras, propiciando alternativas de investimento e contribuindo nas soluções de problemas socioeconômicos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO: ORIGEM E CARACTERÍSTICAS

A doutrina cooperativista passou a se manifestar, de maneira mais objetiva, na primeira metade do século XIX, quando o continente europeu passava por um momento ímpar de sua história, vivenciando um contexto de divergência sócio-político-econômico ocasionado pela Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII. Este período é marcado pelo avanço tecnológico. O avanço tecnológico, ao mesmo tempo, que fomentou a produção em massa, gerando riqueza a uma classe chamada de burguesia, provocou o desemprego de milhares de trabalhadores que tiveram sua força de trabalho

substituída pelas máquinas, gerando grande miséria e exploração da força de trabalho e, por conseguinte, uma massa de excluídos. Diante dessa realidade, os trabalhadores viram na ajuda mútua uma forma de lutar contra essa realidade, deste modo, passaram a organizar-se a fim de lutar contra a miséria, garantir a sobrevivência, além de atender suas necessidades de saúde, alimentação, moradia, lazer, e, por fim, melhores condições de vida e inclusão social.

Foi nesse contexto que nasceu, na Inglaterra, a primeira cooperativa formada por vinte e oito tecelões, os quais ficaram conhecidos como “Os Pioneiros de Rochdale”. Assim sendo, no dia 24 de outubro de 1844 foi criada a primeira cooperativa de consumo chamada de “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. O sonho de vinte e oito tecelões tornou-se realidade, mudando a vida de centenas de trabalhadores que viviam sem expectativas, esquecidos em meio à pobreza da sociedade. O cooperativismo, enquanto reflexo do movimento operário, consolidou-se com características singulares que o diferencia de outras atividades ou segmentos de negócios. Deste modo, “o cooperativismo como fruto do movimento operário resultou na criação de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa” (RIOS, 2007, p.17). Neste sentido, a primeira característica está associada ao fato de que o cooperativismo é uma associação de pessoas e não de capitais. A segunda característica corrobora que o poder de decisão supremo é de competência da assembleia dos associados. Por fim, a terceira e última característica consiste na distribuição das sobras líquidas ou lucro obtido na cooperativa, os quais devem ser distribuídos entre os associados de acordo com as suas participações nas operações da cooperativa. Sendo assim, a cooperativa é, pois, um meio pelo qual certas funções podem ser levadas a cabo mais efetiva e economicamente, quando realizadas pelas empresas associadas e não individualmente.

Desta forma, o pensamento cooperativista

vem retratar a importância de se trabalhar a partir da ação mútua e de métodos de trabalho conjugado, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida de seus associados, assim:

O cooperativismo utiliza um método de trabalho conjugado, ao mesmo tempo em que pode ser visto como um sistema econômico peculiar, em que o trabalho comanda o capital. É que as pessoas que se associam cooperativamente são as donas do capital e as proprietárias dos demais meios de produção (terras, máquinas, equipamentos, instalações e outros), além de serem as próprias forças de trabalho. Como essa disposição de se associarem tem o objetivo de realizar um empreendimento que venha a prestar serviços mútuos, é óbvio que essa união busca a elevação dos padrões de qualidades de vida desses associados (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p.58).

A partir desta concepção, entende-se que o cooperativismo se fortalece por meio da junção de pessoas que buscam encontrar soluções para os seus problemas, pautado no princípio da cooperação, elegendo o trabalho humano como o fator principal, subjacente ao capital, haja vista que o capital é apenas uma consequência do trabalho coletivo, sendo assim, no cooperativismo os cooperados são os usuários e donos do empreendimento, logo, ocupam o lugar de donos do capital e dos meios de produção, não havendo subserviência ao capital. Portanto, pode-se dizer que o “cooperativismo é um sistema econômico e social utilizado no mundo inteiro, que tem na cooperação a base sobre as quais se constroem as atividades econômicas”. (SEBRAE, 2003). Neste contexto, entende-se que as cooperativas, em forma de empresas, nascem com o intuito de atender as necessidades comuns das pessoas, que quase sempre estão ligadas à questão econômica.

Uma cooperativa é uma associação entre pessoas que pretendem o atendimento de necessidades comuns. As necessidades, no geral, são basicamente econômicas: produção agropecuária ou industrial, comercialização de produtos, oferta de serviços, aquisição de bens, acesso a operações financeiras, crédito e outras. A alternativa para viabilização desses aspectos, no caso, é a constituição de uma empresa, só que uma empresa muito especial, uma vez que os sócios são titulares, ao mesmo tempo, do capital e da força de trabalho. (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p.62)

Neste caso, a definição de cooperativa está associada na perspectiva de que sua essência, consiste na capacidade de unir pessoas que apresentam interesses semelhantes ou que primam por objetivos comuns. Por outro lado, segundo Oliveira (2006, p.20), geralmente as cooperativas são formadas por indivíduos que a sociedade rejeitou, pessoas que se encontram necessitadas de uma atividade geradora de trabalho e renda, que lhes restitua a condição cidadã e a capacidade de se sentirem ativas. Enfim, buscam antes de tudo, sobreviver e conferir sentido digno para a existência. Cruzio (2005) consolida esse pensamento ao afirmar que cooperativa é a adesão de vários trabalhadores ou profissionais, que por ação própria se associam, desde que seus interesses individuais não se conflitem com os da cooperativa, sendo livre seu ingresso independentemente de sexo, raça, religião e etnia, desde que atenda aos requisitos do estatuto social da mesma.

Em relação aos princípios do cooperativismo formalizados pelos Pioneiros de Rochdale em 1844, apesar de terem sofrido algumas adaptações, até hoje constituem a essência da doutrina cooperativista.

É importante ressaltar que as adaptações realizadas em tais princípios, criados em 1844, foi efetivado pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, confirmados em setembro de 1995 em congresso internacional ocorrido na cidade de Manchester – Inglaterra. De acordo com Cruzio

(2005), os princípios do cooperativismo consistem em:

**a) Adesão livre e voluntária** – as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usufruir dos serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero.

**b) Controle democrático pelos sócios** – as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios.

**c) Participação econômica dos sócios** – os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é prioridade comum das cooperativas.

**d) Autonomia e independência** – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia.

**e) Educação, treinamento e informação** – as cooperativas proporcionam educação e treinamento aos sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento.

**f) Cooperação entre cooperativas** – as cooperativas atendem aos seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. Este princípio estimula a organização e expansão do cooperativismo, como também a união das cooperativas em busca de expandir o mercado de trabalho, além de fortalecer suas estruturas para vencer as concorrências e ganhar espaço no mercado.

**g) Preocupação pela comunidade** – as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. As cooperativas, por meio de seus cooperados, possuem a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento local da comunidade de forma sustentável, considerando a responsabilidade social e ética, contribuindo significativamente para a fomentação do tripé do desenvolvimento sustentável: social, econômico e ambiental.

“A Aliança Cooperativista Internacional (ACI), órgão máximo do movimento cooperativista mundial, criada em 1895 estabelece até hoje esses princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para filiação em seus quadros.” (BIALOSKORSKI NETO, 2006 p.32). Vale ressaltar que os princípios da organização cooperativa foram os responsáveis por definir e diferenciar o movimento cooperativista de outros movimentos socialistas.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o intuito de conhecer a realidade do cooperativismo no Brasil, fez-se um levantamento bibliográfico da temática a ser estudada, uma vez que este serviu como base para ajudar a responder todos os objetivos da presente pesquisa. Sendo assim, procurou-se selecionar bibliografias que discorressem sobre a temática estudada, bem como, utilizou-se da pesquisa à internet para complementar o conhecimento. Buscou-se através do método dedutivo, o qual consiste, de acordo com Leite (2008), na construção científica a qual parte do raciocínio geral para o particular, do universal ao individual, a presente pesquisa buscou analisar e conhecer o cenário nacional do universo das cooperativas brasileiras. Realizou-se pesquisa de natureza descritiva exploratória, uma vez que descreve e explica a relação do cooperativismo de crédito com o aspecto socioeconômico local das diferentes regiões. A pesquisa apresenta caráter qualitativo, pois buscou através da vivência com os cooperados,

por meio de entrevista e observação participativa coletar dados precisos que levaram a informações necessárias para responder os objetivos propostos. Foi necessário o levantamento de dados primário, através da aplicação de um questionário com os cooperados, contendo perguntas fechadas, de múltipla escolha e aberta. Portanto, a pesquisa é de natureza primária, quando procedeu na técnica de coleta de dados junto aos cooperados e de natureza secundária, uma vez que utilizados os dados coletados da OCB e da Solicred.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO COOPERATIVISMO NO CENÁRIO BRASILEIRO

As cooperativas brasileiras são disciplinadas pela Lei 5764/71, as quais possuem a OCB como representante nacional e as OCEs como representantes estaduais. Como discutido anteriormente, o cooperativismo, no Brasil, vem crescendo de modo significativo, por meio das cooperativas que têm contribuído para o desenvolvimento socioeconômico do país. Neste sentido, é pertinente analisar esse processo de evolução a partir de dados quantitativos divulgados pela OCB (2010), os quais traçam um cenário otimista. Em relação ao número de cooperativas, divididas em treze ramos de atividades ou setores, totalizam 6.652 (seis mil seiscentos e cinquenta e duas) cooperativas, isso representa 9.010.527 (nove milhões dez mil quinhentos e vinte e sete) cooperados e, por conseguinte, são responsáveis pela geração de 298.182 (duzentos e noventa e oito mil cento e oitenta e dois) postos de trabalho no país. No tocante às cooperativas de crédito, totalizam 1.064 (mil e sessenta e quatro) cooperativas, gerando 56.178 (cinquenta e seis mil cento e setenta e oito) empregos diretos. Por fim, os dados ratificam a relevância do cooperativismo no Brasil, uma vez que milhões de brasileiros encontraram nas atividades cooperativistas uma

alternativa para alcançar seus objetivos, que de outra forma, dificilmente conseguiriam.

Isso explica a expansão do número de cooperativas no país no período, 1994-2010, pois durante esse período o número de cooperativas cresceu 56%, representando um total de 6.652 (seis mil seiscentos e cinquenta e duas) cooperativas atuantes no país, logo é um resultado representativo. Neste íterim a OCB, juntamente com as OCEs, vem trabalhando para expandir a doutrina cooperativista pelo país, cuja finalidade é aumentar o número de cooperativas no país.

No tocante ao crescimento do número de associados, conforme a OCB (2010), as cooperativas tiveram um aumento representativo de associados, no período analisado (1994-2010) cresceu 308%, representando assim, 9.010.527 (nove milhões dez mil quinhentos e vinte e sete) associados. Isso significa que a doutrina cooperativista está sendo difundida e aceita entre as pessoas, uma vez que surge como uma nova forma de organização do trabalho, “na qual o cidadão mantém preservada sua própria liberdade de produzir – com seus horários próprios, com seu estilo pessoal de trabalhar – e consegue unir forças para entrar no mercado, através da união de vários produtores/prestadores de serviços da mesma natureza.” (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p.112). Por fim, o dado mostra que milhões de pessoas acreditam que por meio de grupos organizados, onde prevalece a ajuda mútua e o princípio da solidariedade, essas pessoas podem modificar suas vidas, tendo em vista que ocupam um lugar no mercado de trabalho, podem obter renda e melhorar a qualidade de vida.

Quanto ao número de empregados, as cooperativas foram responsáveis pela criação de 298.182 (duzentos e noventa e oito mil cento e oitenta e dois) empregos diretos no país, no período de 1994-2010. Isso vem demonstrar a relevância das cooperativas para a economia do país, tendo em vista a alta taxa de desemprego e capacidade ociosa do país, além da ausência de políticas econômicas que estimule a atividade

produtiva, contudo, isso gera um ambiente propício, mercado de oportunidade, no sentido de buscar novas alternativas de inclusão social e econômica. Neste aspecto, as cooperativas são agentes promotoras da dinâmica econômica, tendo em vista que o número de emprego que gera reduz a taxa de desemprego, a capacidade ociosa, e, por conseguinte, eleva a renda per capita, o que afere melhoria do padrão de vida da população, por fim, contribui no processo do desenvolvimento econômico do país.

De acordo com a OCB (2010), as cooperativas se fazem presentes em todas as regiões do país, sobressai como a maior detentora do número de cooperativas a região Sudeste, em termos percentuais, o equivalente a 34%. Em seguida aparece a região Nordeste, correspondendo a 26%, portanto, as regiões Sudeste e Nordeste são as regiões que detêm o maior número de cooperativas existentes no Brasil, ou seja, juntas comportam mais de 50% desse total. Não obstante, é importante ressaltar que a região Nordeste cresceu significativamente. Dados da OCB (2008), quando comparados com dados OCB (2010), observa-se que as regiões Sudeste (-3%) e Sul (-1%) apresentaram queda percentual de participação, isso explica o aumento percentual da presença de cooperativas em outras regiões, como: Nordeste (1%), Norte (2%) e Centro-Oeste (1%).

Entretanto, este pequeno declive da região Sudeste não impede que ela lidere com maior percentual de participação dentre as regiões brasileiras. As regiões que apresentaram índices de crescimento, nos últimos dois anos, explica-se pelo fato de que a demanda por emprego é maior que a oferta de postos de trabalhos. Isso tem levado à difusão do cooperativismo nessas regiões, o que constitui uma alternativa encontrada para ingressar ou reingressar no mercado de trabalho, melhorando assim suas condições socioeconômicas. Bialoskorski Neto (2006) explica que só pode existir desenvolvimento econômico se houver maximização da economia, pois o desenvolvimento econômico é decorrente

do crescimento da economia, que deve ser acompanhado também de um processo de geração e de distribuição de renda da população da forma mais igualitária possível.

No tocante o número de cooperativas por estado brasileiro, por conseguinte o número de associados e empregados, em termos de maior representatividade, destacam-se os seguintes estados: São Paulo correspondendo a 911 (novecentos e onze) cooperativas, o que representa 2.765.614 (dois milhões setecentos e sessenta e cinco mil seiscentos e quatorze) associados e 66.803 (sessenta e seis mil oitocentos e três) empregados, portanto, o estado de São Paulo detém o maior número de cooperativas, bem como número de empregos. Minas Gerais fica em segundo lugar com 781 cooperativas, 925.701 associados e 29.829 empregados; seguido do Rio Grande do Sul com 728 cooperativas, 1.924.384 associados e 49.072 empregados.

Ressalta-se que o desenvolvimento da cultura cooperativista desses estados está associado à herança histórica e cultural, pois a cultura do cooperativismo foi introduzida, pelos imigrantes europeus que trouxeram de seus países de origem, onde era praticada com êxito. Em contrapartida, a região Norte, embora a cultura do cooperativismo não seja desenvolvida ao comparar com as regiões Sul/Sudeste, observa-se uma mudança por parte dos estados desta região, nos últimos anos, conforme a OCB, passaram a concentrar 718 cooperativas com 114.103 associados e geram 6.153 empregos diretos.

Dentre os estados de maior destaque temos o Amazonas, que assume o segundo lugar em representatividade com 131 cooperativas, sendo essas responsáveis por gerar 1.523 empregos diretos. Portanto, a presença do cooperativismo no estado do Amazonas tornou-se um instrumento fundamental de desenvolvimento local, principalmente das comunidades distantes dos centros, exercendo, assim, grande influência em vários aspectos: a) na economia, promovendo a dinâmica econômica com a geração de renda;

b) nos aspectos sociais, gerando oportunidades de emprego e distribuição de renda, por fim, a inclusão social; c) nos aspectos ambientais, através de políticas que primam pela ética, promovendo o desenvolvimento com sustentabilidade; d) nos aspectos políticos, caracterizando como parceiro de desenvolvimento socioeconômico para o país, ajudando, assim, o governo com questões de problemas sociais e econômicos e; e) nos aspectos culturais, agregando valor na bagagem cultural da sociedade e transformando tal conhecimento em benefícios para os próprios cidadãos.

Em relação à participação das cooperativas no mercado exterior, ressalta-se um crescimento expressivo, pois, conforme a OCB (2010), as cooperativas apresentaram no período 2000-2010 uma variação de 582%, registrando assim um crescimento recorde de exportações, resultando em US\$ 4, 417 bilhões. Isso significa que o cooperativismo através das exportações vem contribuindo significativamente para equilibrar a economia comercial do país, gerando riquezas e novas oportunidades de reinvestimentos. Por fim, o cooperativismo contribui na formação de riquezas do país, no Produto Interno Bruto – PIB. Portanto, os dados ratificam a importância do cooperativismo para o Brasil, neste sentido é importante disseminar e difundir a doutrina e os princípios, pois a probabilidade de sucesso aumenta.

## **4.2 FORMA DE ORGANIZAÇÃO X PRÁTICAS DO COOPERATIVISMO**

O cooperativismo diferencia-se dos demais ramos de negócios por apresentar uma característica única conhecida como os princípios do cooperativismo, tais princípios regem as organizações cooperativas, desde sua forma de organização até sua tomada de decisões.

Apesar de as cooperativas serem organizações sem fins lucrativos, estas estão inseridas dentro de um mercado onde a concorrência, ou competitividade, caracteriza este

mercado. Isso exige que as cooperativas estejam bem estruturadas ou organizadas no mercado em que atuam, pois, de acordo com Bialoskorski Neto (2006), não se pode fazer referência às cooperativas como associações beneficentes ou de fins apenas públicos. Entretanto, essas organizações têm, e devem ter objetivos econômicos de produção e de coordenação do fator de produção – trabalho. Sendo assim, quanto maior for a eficiência econômica da cooperativa, tanto maior será também seu alcance social e de desenvolvimento. Desse modo, deve-se estabelecer e incentivar organizações cooperativas para que sejam eficientes do ponto de vista econômico, bem como capazes de se colocar no mercado, de forma a maximizar os seus resultados e, por consequência, aumentar também a renda de cada um dos associados da organização.

#### **4.2.1- PERFIL DOS COOPERADOS DA SOLICRED**

Os dados mostraram que 50% dos cooperados possuem como principal atividade de sustento a agricultura. Por outro lado, no município há carência de postos de trabalho, ou seja, a demanda é superior à oferta, sendo que o setor público é responsável por empregar formalmente significativa parcela da população. Os cooperados representam um percentual de 23%, os demais estão distribuídos em atividades da agropecuária (15%) e comércio (10%). Portanto, a economia do município concentra-se basicamente no setor primário.

Tendo em vista que a atividade principal não é suficiente para gerar renda e sustentar a família, 56% dos cooperados buscam outras atividades para complementar a renda familiar, ou seja, a atividade que consideram como principal geradora da renda familiar não é suficiente para prover seu sustento, por esse motivo, buscam no cultivo de diversos tipos de agricultura, bem como na pesca e no extrativismo, uma complementação de sua renda. Em contrapartida, o correspondente a 44%

dos cooperados que possui apenas uma atividade principal de sustento.

Observa-se que a maioria dos cooperados, o correspondente a 33%, o máximo que conseguem obter de renda mensal é entre 1 a 2 salários mínimo, 21% apenas 1 salário mínimo. Enquanto que a mesma parcela (21%) sobrevive com uma renda inferior a 1 salário mínimo, sendo assim, buscam em diversas oportunidades agregar renda à atividade principal, os demais 25% concentram-se os funcionários públicos e pequenos comerciantes. Isso mostra que de fato estas pessoas necessitam de alternativas viáveis que lhes ofereçam oportunidades de emprego e renda.

Quanto à escolaridade 40% dos cooperados possuem o ensino fundamental, assim como, 40% o ensino médio, e 6% de analfabetos, restando, os percentuais menores de graduados e pós-graduados.

Os dados apontam que 36% dos cooperados buscam apenas benefícios e vantagens financeiras e apenas 10% por acreditar que a cooperativa é uma parceira que apoia a iniciativa solidária, o que demonstra que essa parcela ainda não está familiarizada com os princípios do cooperativismo, fato este imprescindível no processo de desenvolvimento e crescimento desse tipo de organização. E outra parcela significativa de 22% afirma que se associou por influência de familiares ou amigos, dado este que vem ratificar o resultado anterior, ou seja, o sentido dos princípios e da doutrina cooperativista ainda não concretizado. Os 27% dos cooperados buscam no empreendedorismo criar ou ampliar seu negócio, uma forma de acesso ao crédito na formação de capital de giro, o que confirma a escassez de emprego no município.

Os associados, quando visitam a cooperativa, a finalidade é a busca de benefício financeiro, ou seja, 43% raramente visitam a cooperativa. Apenas 5% desses associados se dispõem a ajudar no trabalho da cooperativa, portanto desconsideram que tudo que a cooperativa dispõe é de propriedade dos

cooperados, logo deve ser de interesse de todos.

A cooperativa é uma organização que se sustenta através da ajuda mútua dos cooperados, sendo que o seu sucesso depende inteiramente da união de esforços de todos os seus membros. Portanto, é preciso que todos estejam empenhados nesse processo de construção, principalmente na fase de implantação, que é vital para qualquer organização se estabelecer em cenários instáveis e dinâmicos. No caso analisado, verifica-se que a prioridade de seus membros, correspondendo a 49%, visa somente àquilo que a cooperativa tem a oferecer, em detrimento de 5%, que de fato estão empenhados em ajudar no trabalho da cooperativa, fazendo valer o princípio da ajuda mútua e do controle pelos sócios. Portanto, verifica-se que uma parcela expressiva volta-se para atuar mais como usuário do que como donos da organização. De acordo com Ricciard; Lemos (2000), é comum o comportamento de uma parcela significativa de cooperados apenas como cliente; e exigindo cada vez mais e melhores serviços da cooperativa, sem o correspondente comportamento de dono.

O princípio autonomia e independência do cooperativismo versa que as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros, mesmo diante de acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, é permitido, contudo, é preciso preservar controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia. A participação econômica dos sócios requer dos sócios a contribuição de forma equitativa, as quais controlam democraticamente o capital de suas cooperativas, sendo que parte desse capital é prioridade comum das cooperativas.

Diante do exposto, identificou-se na pesquisa a ausência da prática e dos princípios do cooperativismo, uma vez que 66% utilizam o serviço de empréstimo. Enquanto, 34% efetuam depósitos, resultando, deste modo, em desequilíbrio do fluxo de caixa, prejudicando a situação financeira da cooperativa. Por fim, a falta

de capital de giro coloca em risco a sobrevivência da cooperativa, ou então, deverá captar recurso através de parcerias.

Quando questionados sobre os pontos fracos da cooperativa, 57% dos conselheiros afirmam que é devido à escassez de recursos financeiros, em decorrência da falta de convênios e parcerias, bem como dos poucos depósitos efetuados pelos cooperados. Com isso, se limita a trabalhar apenas com capital próprio, o que é insuficiente para atender a demanda. Outro ponto destacado com 29% foi o número reduzido de cooperados, pois elevando o número de cooperados, aumentaria o capital social da cooperativa. Vale ressaltar que não basta aumentar o contingente de associados, mas sim buscar novas estratégias, por meios de parcerias que possam sustentar a cooperativa, principalmente nos primeiros anos de implantação, visto que o quadro atual de cooperados é significativo, contudo são pessoas com baixo poder aquisitivo, sozinhas não conseguem efetuar grandes depósitos, seja à vista ou a prazo, daí a necessidade de se planejar e buscar outros recursos. Finalmente 14% diz que outro ponto fraco da Solicred é a falta de planejamento e compartilhamento das informações, de fato é ponto que precisa ser verificado, pois através do planejamento é possível alcançar as projeções com resultados mais satisfatórios.

Para o sucesso da cooperativa é imprescindível envolvimento e comprometimento por parte dos cooperados. No entanto, os dados apontam que a maioria dos cooperados não demonstra interesse em relação à cooperativa, desconhecem a situação real da organização, é tanto que 7% de seus associados nunca fizeram uma única movimentação bancária, desconhecem a finalidade da cooperativa. Muitos alegam que a cooperativa só trabalha com depósito e empréstimo pessoal, em que a quantia liberada é de montante pequeno, insuficiente para atender suas necessidades. Portanto, os dados apontam que apenas 15% dos cooperados demonstram preocupar-se e acreditam no sucesso da

cooperativa, entendem que através dela podem mudar suas vidas.

Os dados se confirmam mais uma vez, pois os cooperados que responderam sempre (35%), quase sempre (12%) e às vezes (25%) relataram que assistem às assembleias somente para receberem informações sobre os serviços ou benefícios, pois desejam atender suas necessidades individuais, mais precisamente sobre empréstimo. Os 28% responderam que raramente participam devido à falta de tempo e, em alguns casos, à falta de transporte. Segundo Ventura (2009), a participação dos associados nas assembleias pode ser avaliada tanto quantitativamente, ou seja, pelo número de associados presentes, quanto qualitativamente, pela sua contribuição ao debate, às deliberações e à tomada de decisão. A representatividade dos associados refere-se à presença e à manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa. Uma assembleia pode ter um quorum razoável, mas fraca representatividade, caso determinados grupos de associados estejam ausentes ou deixem de se manifestar.

Observou-se que, muitas vezes, os cooperados deixam as decisões nas mãos dos cooperados conselheiros, como se as atribuições fossem específicas dos conselheiros, enfim, as responsabilidades e tomadas de decisões cabem aos conselheiros; os cooperados basicamente atuam como ouvintes.

Quanto à leitura do estatuto, 73% afirmam que nunca leram o estatuto social da cooperativa e desconhecem os princípios do cooperativismo. Enquanto apenas 27% leram e estão integrados com a doutrina cooperativista. Esses dados demonstram a necessidade da cooperativa em criar estratégias para disseminar essa cultura, motivar os cooperados para se envolverem com a cooperativa, proporcionando um ambiente favorável para que a cultura cooperativista seja absorvida por todos os seus membros.

Portanto, esses dados revelam que as práticas do cooperativismo evidenciadas na

Solicred são incompatíveis com os princípios do cooperativismo, isso pode resultar em obstáculos que dificultam o desenvolvimento e sustentabilidade da cooperativa.

#### **4.3 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAM A CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA COOPERATIVISTA NA REGIÃO**

Oliveira (2006) advoga que as pessoas que estão envolvidas nas práticas cotidianas de criação e formação de cooperativas estão, indistintamente, construindo cultura. Neste caso, trata-se de uma cultura coletiva e solidária. Ou seja, a decisão de optar pela formação de cooperativas envolve um projeto que é compartilhado, cuja finalidade é o bem comum, não depende apenas de uma vontade individual; sem adesão coletiva, não se pode realizar. Solidificar essa construção coletiva, de modo a desenvolver e cultivar a solidariedade, edificando uma vida cooperante, é talvez o maior desafio.

Inúmeros são os desafios para se implantar a cultura solidária e cooperada, principalmente em uma região onde a cultura cooperativista encontra-se em passos iniciais. Neste aspecto, a maneira mais efetiva para se trabalhar a assimilação dessa cultura cooperativista é por meio da educação, Ricciardi; Lemos (2000) afirmam que a educação cooperativista busca mostrar as vantagens do cooperativismo e sua forma de organização, pois as pessoas devem tornar-se cooperadas conscientes dos princípios básicos que precisarão aprender e praticar, incentivando a atitude de cooperação.

Dentre os cooperados entrevistados, 53% afirmam ter recebido curso ou palestra sobre cooperativismo antes de entrarem na Solicred, enquanto que 47% afirmam que não receberam. No entanto, houve dificuldade no processo de ensino e aprendizagem, havendo uso de metodologia que facilite a assimilação dos conteúdos, para que a teoria possa ser aplicada na prática.

De acordo com 86% dos cooperados,

a cooperativa oferece cursos com frequência, segundo Ricciardi; Lemos (2000), qualquer proposta educacional tem por intenção produzir mudanças de atitudes, e isso é enfatizado na educação cooperativista. Embora a cooperativa busque a formação de seus cooperados, a maioria não participa, conforme demonstra o gráfico abaixo.

Apesar de a cooperativa oferecer treinamentos, poucas pessoas participam, correspondendo apenas a 39%. Em contrapartida, 61% dos cooperados afirmam que não participaram, alegam a falta de tempo, mas que dão oportunidades para que seus filhos participem. Por fim, a falta de conhecimento emperra a difusão da cultura cooperativista à assimilação do verdadeiro sentido do cooperativismo.

A pouca frequência dos cooperados nos cursos reflete no grau de conhecimento que estes possuem em relação à doutrina cooperativista, pois mais da metade dos cooperados, correspondendo a 61%, responderam que possuem um conhecimento regular. Isso ratifica que a cultura cooperativista não está bem disseminada entre os próprios cooperados.

Compreender e identificar-se com cultura que alimenta o cooperativismo é imprescindível nas tomadas de decisões, de modo que seja considerado a coletividade e o bem comum. Por fim, compromisso, dedicação e interesse são fatores importantes para alcançar os objetivos, entre eles o da compreensão da cultura cooperativista.

Confirma-se a problemática ao analisar o gráfico abaixo, o qual representa a resposta dos conselheiros administrativos, fiscais e membros do comitê de crédito quando questionados sobre os possíveis entraves que dificultam a expansão do cooperativismo na região.

De acordo com os conselheiros, correspondendo a 50% das respostas, a falta de compreensão da cultura cooperativista na região torna-se um grande desafio, mais uma vez este dado se confirma mostrando assim a necessidade de criar estratégias para difundir a cultura

cooperativista na região. Enquanto a cultura cooperativista não for devidamente concebida pelas pessoas, a possibilidade da organização se desenvolver é remota. Em relação aos outros entraves, 37% consistem na falta de infraestrutura, questões de logística, dificuldades para escoar o produto, em virtude da falta de transporte, péssimas condições das estradas de acesso. Os 13% é devido o alto índice de inadimplência, esse dado apontado, inclusive, é impeditivo para se firmar convênios com instituições financeiras, como o Programa Nacional da Agricultura Familiar – Pronaf, do Banco do Brasil.

#### 4.4 PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO DA SOLICRED

Para analisar o desempenho de qualquer empreendimento, independentemente do segmento de negócio, torna-se imprescindível conhecer e analisar o ambiente onde está inserido. Ademais, cabe ressaltar que não se podem analisar as partes isoladamente, mas sim de forma sistêmica. Sendo assim, para analisar o desempenho da Solicred, faz-se necessário conhecer os pontos fortes e favoráveis que a região tem a oferecer, como oportunidade de crescimento do empreendimento cooperativista.

A cooperativa Solicred está inserida numa região onde grande parcela da população tem sua economia baseada em atividades primárias, ponto muito favorável para o desenvolvimento da cooperativa na região, pois este foi o principal fator apresentado pelos conselheiros como oportunidade de crescimento da Solicred na região, correspondendo a 57%. Ressalta-se que este fator torna mais significativo uma vez que a cooperativa baseia seus serviços em crédito rural. Sendo assim, a região oferece um público alvo muito grande à Solicred, a qual precisa criar estratégias para alcançá-lo em sua totalidade.

Por outro lado, a Solicred está instalada em um município onde só existe uma agência do Banco do Bradesco e um Caixa do Banco do

Brasil. Sabe-se, por tanto, que estas instituições bancárias têm seus objetivos voltados para uma efetiva lucratividade financeira, e suas taxas de juros são determinadas pelo mercado, exige-se garantia e avalista. Sendo assim, a Solicred passa a ser uma linha de crédito de fácil acesso aos produtores rurais e trabalhadores que se enquadram dentro dos requisitos de usuários da cooperativa.

As associações e sindicatos existentes no município constituem pontos favoráveis de oportunidade de crescimento, uma vez que tanto podem se associar à empresas jurídicas, quanto às pessoas que fazem parte da associação ou sindicato, ocasionando o aumento de cooperados. Ademais, a área de abrangência da cooperativa constituída por dois municípios vizinhos, tendo como principal meio de transporte uma estrada toda pavimentada, constitui outro fator favorável na região.

O município conta com a presença da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae/ AM, fator positivo para ajudar na educação dos cooperados, ajudando a difundir a cultura cooperativista na região, ou seja, se constituem verdadeiros parceiros. Todavia, não justifica a afirmação dos 29% de não haver condições favoráveis na região, na realidade, faz-se necessário o incentivo à ação empreendedora e visão de negócios e, por fim, aprimoramento das habilidades gerenciais, daqueles que compõem o conselho administrativo, conselho fiscal, entre outras funções administrativas.

O correspondente a 43% dos dirigentes acreditam que a cooperativa não apresenta nenhum ponto forte que possa sustentar seu desenvolvimento. A partir da observação in loco foi possível identificar pontos como: a Solicred possui uma estrutura organizada com um eficiente sistema informatizado, formou importantes parcerias como, por exemplo, Prefeitura Municipal de Benjamin Constant, Sebrae, Cresol, mão de obra especializada, pois parte dos cooperados dirigentes possui ensino

superior, entre outros.

Em relação ao número de cooperados detém mais de 150 cooperados, número significativo, tanto que 29% dos conselheiros consideram como ponto forte da Solicred. Ademais, há perspectivas de elevar o número de cooperados.

Até o presente momento, a Solicred vem trabalhando apenas com recursos próprios, por isso só está liberando empréstimo pessoal, isso porque como já comentado anteriormente, ainda não foi firmado nenhum convênio. Portanto, 28% dos conselheiros consideram o empréstimo pessoal como um ponto forte da Solicred.

#### **4.5 A ATUAÇÃO DA COOPERATIVA SOLICRED E O DESENVOLVIMENTO LOCAL**

A Solicred vem atuando na região com o intuito de fomentar o desenvolvimento da comunidade, através da assistência de crédito aos pequenos produtores que se encontram desassistidos no município, como também fomentar a cultura solidária, enfim se constituir como agente de inclusão socioeconômica. Além disso, procura motivar iniciativas empreendedoras, dando condições para que os cooperados possam montar ou ampliar seus negócios, tornando-se um gerador de renda. Sendo assim, vem procurando assumir o papel de gerar renda e conseqüentemente desenvolvimento local.

Uma vez que a cooperativa de crédito contribui para fomento de economias locais, o envolvimento com a comunidade em que está inserida e sua ação de prover acesso aos serviços financeiros para a população desassistida pelos meios tradicionais, é fundamental para seu sucesso e sua continuidade. Sendo que, reconhecendo-se beneficiada, a comunidade tenderá a participar ativamente. Esse envolvimento pode ser iniciado com a educação cooperativista nas escolas e nos eventos sociais e educativos dos cooperados e devem ser extensivos a toda comunidade – como já fazem muitas cooperativas. (VENTURA, 2009 p.111)

Neste aspecto 66% afirmam que a cooperativa levou de alguma forma benefícios aos seus cooperados, mesmo que não tenha atendido suas necessidades plenamente, mas parcialmente foram atendidos. No entanto, a cooperativa precisa estabelecer estratégias para que todos os seus cooperados sejam beneficiados de alguma forma. Ademais, vale ressaltar que a conscientização dos cooperados em se organizar devidamente dentro dos princípios que sustentam a cultura cooperativista possibilitaria à cooperativa alcançar resultados mais satisfatórios.

Foi constatado que 56% dos cooperados consideram que a Solicred melhorou sensivelmente suas condições financeiras; 33% consideram que não houve diferença em suas condições financeiras ao tornarem-se cooperados e; 11% consideram que a cooperativa melhorou muito suas condições financeiras.

Um percentual de 33% dos cooperados respondeu que não houve diferença, tudo permanece como antes de se tornarem cooperados, contudo, essa parcela concentra-se no percentual dos que dificilmente participam das atividades da cooperativa, até mesmo da utilização dos serviços, ou seja, são apáticos aos interesses coletivos, muitos se associaram por influência de familiares ou amigos, ou ainda, tinham interesses em receber financiamento de programas como do Pronaf.

Diante deste contexto, pode-se dizer que a Solicred vem contribuindo, ainda de forma incipiente no desenvolvimento local, todavia, tem potencial para se constituir no longo prazo, uma organização de relevância que venha de fato concretizar seus objetivos. Bialoskorski Neto (2006) afirma que as cooperativas assumem um papel de grande relevância, uma vez que proveem a sociedade não só de bens públicos e sociais, como também promovem o desenvolvimento econômico, a distribuição de renda e a geração de emprego.

Entretanto, vale ressaltar que as práticas do cooperativismo devem ser vivenciadas e compartilhadas pelos seus cooperados, faz-se

necessário a aceitação de que a cooperativa, quando converge aos interesses coletivos, sua probabilidade de sucesso aumenta, precisa de cooperados, comprometimento e participantes, pois, de acordo com Ventura (2009), a organização da cooperativa demanda comprometimento e participação de seus associados. A participação é condição fundamental para sua plena existência e para o cumprimento de sua missão. Todos os esforços devem ser empreendidos para estimulá-la. A participação contribui para a gestão democrática da organização, melhor fiscalização e aumento de solidez, alinhamento dos interesses internos e atendimento à expectativa dos associados.

Seus princípios devem ser conhecidos e praticados por todos da cooperativa, pois, como afirma Ricciard; Lemos (2000), “é prudente conhecer como se pode divulgar essa ideologia para conseguir um comportamento favorável – ninguém se torna cooperativista só por fazer parte de uma cooperativa, pois estar numa cooperativa não é ser cooperativista”. Portanto, de acordo com Ricciardi; Lemos (2000), se a cooperativa foi criada para prestar serviços aos cooperados, eles, primeiro como donos, são os únicos responsáveis pelo êxito ou fracasso do empreendimento.

## 5. CONCLUSÃO

Ao se analisar um empreendimento, independentemente do segmento que atua, deve-se levar em consideração vários fatores que podem contribuir ou não para o seu sucesso. Nas organizações cooperativas não é diferente, uma vez que está inserida em um ambiente dinâmico e de constantes mudanças, ou seja, é preciso conhecer o ambiente econômico, político, social, tecnológico, ecológico, legal, demográfico e até mesmo cultural, de modo que as informações lhes proporcionem mecanismos e ferramentas para responder as variáveis do ambiente. Esta pesquisa tem caráter pioneiro na Cooperativa de Crédito Rural de Economia Solidária do Estado do

Amazonas e analisou a organização, atuação e contribuição para o desenvolvimento da região.

Ressalta-se que os objetivos propostos neste estudo foram respondidos de forma satisfatória, atendendo a expectativa. Em relação ao cenário cooperativista no Brasil, afirma-se que de fato o cooperativismo é uma realidade no Brasil, com atuação em todas as regiões brasileiras, ademais é de grande importância para a economia do país, uma vez que fomenta a geração e distribuição de renda através da geração de novas oportunidades de emprego e ingresso no mercado de trabalho, funcionando como um agente da inclusão social, e ainda contribui na geração de riqueza do país.

Foi possível verificar que a cooperativa enfrenta alguns obstáculos para se consolidar, principalmente no tocante a prática da cultura cooperativista, uma vez que foi identificado que os cooperados não conseguiram se organizar dentro dos princípios do cooperativismo, suas práticas não condizem com a doutrina do cooperativismo. Por outro lado, a cooperativa dispõe de um número reduzido de parceiros e falta de convênios, o que explica a escassez de recursos financeiros.

Todavia, deve-se considerar a recente atuação do cooperativismo na região e no município, além disso, na região norte a cultura do cooperativismo ainda não atingiu um patamar de excelência, quando comparada com as demais regiões, embora venha crescendo.

## REFERÊNCIA

- BRASIL, Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
- BIALOSKORSK NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV: 2005.
- LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisas: monografia, dissertações, teses e livros**. 2. ed. Aparecida/SP: Ideias e Letras, 2008.
- OLIVEIRA, Paulo de Salles. **Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida**. São Paulo: Edusp, 2006.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. 2010. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/140311\\_appinstitucional\\_2011\\_dados2010.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/140311_appinstitucional_2011_dados2010.pdf)> Acesso em: 08 de abril de 2011.
- RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.
- RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é Cooperativismo**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Praticando o associativismo: manual do participante**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2003.
- VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira Ventura (Coord.). et al. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.





## ECONOMIA SOCIAL OU ECONOMIA SOLIDÁRIA? SOBRE OS FUNDAMENTOS DO MOVIMENTO COOPERATIVO POPULAR NO BRASIL

**Social Economy or Solidarity Economy? On the foundations of popular cooperative movement in Brazil**

**Economia Social ou Economia Solidária? Sobre los fundamentos de lo movimiento cooperativo popular en el Brasil**

Sandra Suely Soares Bergonsi (UFPR)\*  
Tania Stoltz (UFPR)\*\*

\* Graduada em Psicologia pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (1979), Mestre em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1991), Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná (2011). Atua desde 1999 como professora com dedicação exclusiva, no Departamento e Psicologia, na Universidade Federal do Paraná . Tem experiência nas áreas da Psicologia e da Educação, com ênfase em Psicologia da Educação, das Organizações e do Trabalho , atuando como orientadora de trabalhos científicos, cujo foco concentra-se nas perspectivas teóricas de Rudolf Steiner e Vygotsky. Atua em organizações de modelo autogestionário tais como cooperativas e associações, e empreendimentos da Economia Social e Solidária- cooperativas e associações de base popular. Ainda desenvolve trabalhos de educação em contexto não formal . Atuou por dois anos como Chefe de Departamento e durante seis anos como Coordenadora da Pró Reitoria de Extensão

\*\* Graduada em Pedagogia pela Universidade Tuiuti do Paraná (1987), em Educação Artística pela Faculdade de Educação Musical do Paraná (1984), mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (1992), doutora em Educação (Psicologia da Educação) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2001), pós-doutora pelos Archives Jean Piaget, em Genebra, Suíça (2007) e pós-doutora pela Alanus Hochschule, Alemanha (2011-2012). Coordenou o acordo de cooperação científica entre a Universidade Federal do Paraná e os Archives Jean Piaget, em Genebra, na Suíça (2003-2008). Desde 2008 é coordenadora do acordo de cooperação científica entre a Universidade Alanus, em Alfter, Bonn (Alemanha) e a Universidade Federal do Paraná. Atua desde 1996 como professora com dedicação exclusiva na Universidade Federal do Paraná, atualmente como Associado III. Tem experiência na área da Educação, com ênfase em Psicologia da Educação, atuando como orientadora de dissertações e teses voltadas às discussões em torno dos pensamentos de Jean Piaget, Rudolf Steiner e Lev Vygotsky .

## RESUMO

O presente estudo, fruto de tese de doutoramento (Bergonsi, 2011), buscou explicitar conceitualmente Economia Social e Economia Solidária com vistas a fundamentar o Cooperativismo Popular, movimento liderado pelas universidades públicas brasileiras, a partir da década de noventa, e conhecido como Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. Caeiros (2008), Andion (2005) e Pires (2004) destacam a complexidade desse exercício teórico considerando a diversidade de tais iniciativas. A complexidade desse exercício justifica a dedicação ao estudo e reflexão na medida em que contribuirá com os estudiosos e grupos ligados ao movimento social, governos, universidades e ONGs para animar o debate em torno da temática, bem como promover os processos formativos consistentes teórica e metodologicamente. Para tanto, se adota a tipologia proposta por Andion (2005) para estabelecer a relação analítica com os pressupostos teórico metodológicos da Economia Solidária de Singer (2002, 2003, 2004 e 2005). Essa análise conduziu à compreensão das organizações Cooperativas Populares de Economia Solidária, conforme a tipologia proposta. Conclui-se que tais organizações não são estáticas; a cada momento se distinguem pela maior ou menor proximidade com o “mercado,” semelhantes às organizações de Economia Social, e com a Sociedade Civil, como é o caso da Economia Solidária e das organizações de Fomento.

**Palavras-chave:** Cooperativismo Popular. Economia Solidária. Economia Social.

## ABSTRACT

The present study, as result of a doctoral thesis (Bergonsi, 2011), sought to explain conceptually Social Economy and Solidarity Economy in order to support the concept of Popular Cooperative, movement leaded by the Brazilian Public Universities, from the

90s, and known as Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (Technological Incubator of Popular Cooperatives). Caeiros (2008), Andion (2005) and Pires (2004) highlight the complexity of this theoretical exercise considering the diversity of such initiatives. The complexity of this exercise justifies the dedication to study and reflection insofar as they contribute with the researchers, and groups connected to the social movements, governments, Universities and NGOs, to stimulate the debate around the theme, also promote the training processes in a consistent theoretical and methodological way. Therefore, uses typology proposed by Andion (2005) to establish the analytic relationship with the methodological theoretical assumptions of Solidarity Economy, as described by Singer (2002, 2003, 2003, 2004 and 2005). This analysis leads to the comprehension of Popular Cooperative of Solidarity Economy organizations, as the typology proposed. It concludes that such organizations are not static: every moment differs by greater or lesser proximity to the “market”, similar to organizations of Social Economy, and with the Civil Society, such as the case of the Solidarity Economy and Development Organizations.

**Keywords:** Popular Cooperative. Solidarity Economy. Social Economy.

## RESUMEN

El presente estudio, resultado de tesis doctoral (Bergonsi, 2011), tuvo por intención revelar conceptualmente Economía Social e Economía Solidaria para fundamentar el Cooperativismo Popular, movimiento liderado por las Universidades Publicas Brasileñas, desde los años 90, y conocido como Incubadora Tecnologica de Cooperativas Populares. Caeiros (2008), Andion (2005) e Pires (2004) destacam como es compleja esta tarea teorica considerando la diversidad de tales iniciativas. La complejidad de este ejercicio justifica la dedicación al estudio y reflexión al paso que contribuirá con los

estudiosos y grupos ligados al movimiento social, gobiernos, universidades y ONGs para animar al debate sobre el tema, así como para promover procesos formativos muy bien fundamentados teórica y metodológicamente. Para tanto, se adopta la tipología de Andion (2005) para establecer la relación analítica de acuerdo con los presupuestos teóricos y metodológicos de la Economía Solidaria, según la tipología propuesta. Se concluye que estas organizaciones no son estáticas; en cada momento se diferencian por la mayor o menor proximidad con el mercado, como las organizaciones de Economía Social, y con la Sociedad Civil, como la Economía Solidaria y de las organizaciones de Fomento.

**Palabras Clave:** Cooperativismo Popular. Economía Solidaria. Economía Social.

## INTRODUÇÃO

O movimento de organização de grupos vulneráveis, econômica e socialmente, foi pauta de discussão entre pesquisadores na década de oitenta, animados pela crise que assolava o país. Pessoas desempregadas e em risco de perder o emprego, a miséria batendo na porta de suas casas, era o que retratava a nossa realidade. A sociedade, inexoravelmente, os colocava à margem fazendo reforçar o surgimento da categoria social dos excluídos. Dessa forma, dentre tantos com o intuito de minimizar a exclusão, surge o movimento das universidades públicas: Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, atendendo à provocação dos movimentos sociais. Para as universidades públicas coube o desenvolvimento de pesquisas, extensão universitária e programas de ensino que levassem à compreensão dos conceitos inerentes ao Cooperativismo consubstanciado numa outra realidade econômica e política, e que dessem conta de explicar o processo excludente de homens, mulheres e jovens do mercado de trabalho e produzisse conhecimento para contribuir com a transformação da realidade.

Desde então se discutem as bases conceituais da economia que fundamenta o Cooperativismo Popular proposto pelas universidades públicas. O objetivo deste trabalho é a discussão do conceito de Economia Social e de Economia Solidária tendo como orientação o quadro tipológico sobre as organizações que atuam na esfera social desenvolvido por Andion (2005) em relação ao conceito de Economia Solidária de Singer (2002, 2003, 2004 e 2005). Dessa forma, esse trabalho se organiza no sentido de, inicialmente, apresentar a tipologia desenvolvida por Andion (2005) das organizações que atuam na esfera social e que se fundamenta nos conceitos de mundo da vida e mundo dos sistemas de Habermas e de economia substantiva de Polanyi. Tal tipologia se estrutura em três grupos, conforme os seus modos de regulação e a ação cotidiana, a saber: a Economia Social, os Financiadores e a Sociedade Civil. Seguindo, contextualiza-se o movimento mundial do associativismo, para isso fundamentou-se, especialmente nos escritos de Caeiros (2008) e de Quijano (2005). Em seguida, o texto apresenta o conceito de Cooperativismo Popular e de Economia Solidária, desenvolvido por Paul Singer (2002, 2003, 2004 e 2005). Esse estudo permitiu focalizar a Economia Solidária conforme o quadro tipológico formulado por Andion (2005). Finalizando, trata das conclusões construídas pelas autoras a partir do estudo desenvolvido.

## A NECESSIDADE DE UMA DEFINIÇÃO

O movimento associativista mundial ressurge, adquirindo maior projeção, a partir da década de oitenta, do século XX, nos espaços de discussão sobre Economia Solidária, tendo em vista o acirramento das crises mundiais contemporâneas. Nesse sentido, percebe-se que esse movimento se organiza por meio das bases, nas comunidades, pela iniciativa de associações de bairros, igrejas, líderes comunitários, e, muitas vezes, por iniciativas individuais ou de grupos. Também esse movimento vem mobilizando iniciativas nas universidades, nos governos-

municipal, estadual e federal, nas ONGs, dentre outras instituições.

O panorama é desenhado, frente às crises mundiais, segundo Pires (2004), com as tintas da competição mundial, com os efeitos avassaladores da economia globalizada, momento esse em que a sociedade almeja formas de superá-los.

Como diz Andion (2005, p. 81), no cenário delineado pelo “após crise do modelo Fordista, o jogo de forças do mercado, amparado pelo Estado de Providência (...)”, houve a necessidade de uma redefinição do papel do Estado, tendo em vista que este já não conseguia “produzir por si só soluções sustentáveis de desenvolvimento social”. Nesse sentido, “A redefinição do papel do Estado enquanto agente regulador traz novos desafios para os processos de intervenção social nas sociedades contemporâneas, fazendo com que o controle das externalidades produzidas pelo sistema capitalista seja feito por novos mecanismos reguladores”.

Ainda seguindo Andion (2005), o cenário acima tratado faz com que a solidariedade administrativa, promovida pelo Estado de Bem-Estar Social, ceda lugar para a participação da sociedade civil nos espaços públicos.

Dessa forma, as profundas transformações de ordem política, econômica e social, que ocorrem no mundo, trazem em seu bojo distintas iniciativas sendo desenvolvidas em vários setores, fundadas na solidariedade.

A diversidade de tais iniciativas, segundo Andion (2005, p. 82), dificulta e até mesmo impede que se adote uma “definição universal e minuciosa para a ação das organizações da sociedade civil na área social”.

Caeiros (2008) corrobora com Andion (2005) no que diz respeito ao esforço que vem sendo feito para distinguir essas organizações. Caeiros (2008) afirma que esta não se trata de uma tarefa fácil, muito menos simples. Neste sentido, alerta os estudiosos para que não sejam tentados a defini-las de forma aleatória e confusa. Considera que o que tem sido observado por parte de alguns autores, no que

tange à escolha da definição, é que, na maioria das vezes, se fundamentam em “critérios subjetivos” ou até mesmo “pouco concretos do ponto de vista científico”.

A necessidade de compreensão desse fenômeno tem levado à constituição de redes interuniversitárias de pesquisa e extensão, com o intuito de sistematizar as experiências desenvolvidas pelas universidades e fora delas. Cabe destacar a organização de Fóruns, como instância política de organização do movimento.

O conceito de Economia Solidária tem sido objeto de muitos debates e discussões no sentido de se afinar uma definição adequada para o termo. Neste espaço de discussão, percebe-se uma grande dificuldade de cumprir este intento quando se dispõe a analisá-la considerando as distintas práticas de intervenção social e da sua fundamentação teórica. Nesse caso é eminente que facilmente confundam-se os conceitos de Economia Social, Economia Solidária e de ONGs.

Adotaremos, assim, a tipologia, desenvolvida por Andion (2005), das organizações que atuam na esfera social, fundamentada na noção de economia substantiva de Polanyi e nos conceitos de mundo da vida e mundo dos sistemas de Habermas. Essa tipologia divide essas organizações em três grupos conforme “seus princípios de regulação e seus modos de ação particulares” (p.83). Assim, as organizações que atuam na esfera social são: a Economia Social, os Financiadores e a Sociedade Civil.

O grupo definido por Economia Social, segundo Andion (2005), se regula pelas trocas mercantis, e se aproxima do mercado. A função desse tipo é a produção de bens e serviços e tem como objetivo a satisfação das necessidades dos seus membros. A autora cita como exemplo as cooperativas e as mutuais de crédito e as cooperativas solidárias. Essas cooperativas visam lucro, embora esse lucro seja dividido proporcionalmente entre seus membros. O outro grupo, o dos Financiadores, representa as fundações públicas e privadas e as ONGs nacionais e internacionais. Essas organizações atuam no

sentido de regular e redistribuir recursos públicos ou privados visando o bem comum. Para Andion (2005, p.84), o papel dessas instituições “se aproxima do papel do Estado, pois atuam como centros distribuidores de recursos, com vistas a diminuir as desigualdades sociais”.

O terceiro e último grupo a ser considerado pela tipologia proposta por Andion (2005, p. 84), são as organizações da sociedade civil, criadas por iniciativa e mobilização da sociedade civil. Essas organizações advêm das iniciativas da Economia Solidária e das organizações filantrópicas que não têm finalidade lucrativa. “Neste grupo predominam formas de regulação baseadas na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado que, por sua vez, são indissociáveis das relações pessoais presentes na esfera comunitária”. (p.84).

Essa tipologia não é estática, o que é importante ressaltar é a distinção que se faz pela sua proximidade ser maior com o mercado, como é o caso da Economia Social, e com a sociedade civil, como é o caso da Economia Solidária.

Desse modo, Andion (2005, p. 84) reforça que “As organizações que atuam no campo social estão em constante interação e suas lógicas se interpenetram, se confrontam e se misturam, prevalecendo umas sobre as outras, em algumas situações, ou negociando entre si, em outros momentos.”

Traçada a tipologia das organizações que atuam na esfera social, a seguir, trataremos de contextualizar e de definir a Economia Solidária, que envolve iniciativas autogestionárias, sem fins lucrativos, regidas por princípios e valores próprios.

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INICIATIVAS ASSOCIATIVAS**

As organizações associativas remontam à luta de classes que se acirra com a Revolução Industrial, embora viessem sendo gestadas desde o século XVIII. Esse período foi marcado pelas péssimas condições de vida e de trabalho pelas quais vinham atravessando os trabalhadores.

As condições, desumanas ou sub-humanas, a que os trabalhadores eram submetidos devem-se às transformações econômicas e sociais que foram provocadas pelo modo de produção, que se torna hegemônico, e pelas novas relações de produção que se estabelecem. Nesse cenário, os trabalhadores, condicionados pelas rápidas transformações econômicas e sociais, são impelidos à revolta.

Quijano (2005, p. 477) afirma que:

Embora essa ideia começasse a ser elaborada e discutida teórica e politicamente na Europa a partir do século XIX, só viria a adquirir pleno reconhecimento na civilização moderna em meados daquele século. (.) com os seus conhecidos percalços nunca deixou de estar presente no debate e nos conflitos sociais mundiais, muitas vezes no centro do fermento e do fervor, (.). De outras vezes, como agora, a ideia emergiu a partir das margens, mas provocando uma vasta ondulação.

Assim, as revoltas e a organização dos trabalhadores foram incentivadas pelos ideais dos socialistas utópicos do século XIX.

Caeiros (2008), ao estudar a história do surgimento e desenvolvimento das organizações associativas, aponta que essa tem seu marco histórico com a Revolução Francesa, porém foi em 1830, quando Charles Dunoyer, publica em Paris um tratado de economia social, que surge o seu conceito. Nessa mesma década é criado um curso cuja temática é Economia Social, que foi ministrado na Universidade Católica de Lovaina. Dessas iniciativas, surgem grupos, de várias vertentes teóricas, dentre essas, a corrente socialista. Esse grupo era iluminado pelos seus precursores, os socialistas utópicos, que propõem as organizações alternativas ao sistema de produção hegemônico.

Desse modo,

O capitalismo, segundo a perspectiva europeia, é, desta forma, o campo de relações que confere sentido à ideia de “alternativo” para qualquer “modo” ou “sistema de produção” idôneo – como, pelo menos, se espera – não apenas para substituir o sistema de produção do capital, mas, fundamentalmente, para eliminar as raízes sociais e as condições históricas da exploração e da dominação social. (QUIJANO, 2005, p. 477- 478)

Caeiros (2008) aponta que o surgimento das organizações associativas pode ser compreendido historicamente, para efeitos acadêmicos, em cinco períodos. A gênese se deu no período que se estendeu de 1791 até 1848. Este período coincidiu com a Revolução Francesa, momento embalado pela efervescência dos ideais de liberdade, fraternidade e de igualdade. Foi neste período que o movimento cooperativo e associativo operário deu seus primeiros passos, com o objetivo de aumentar o nível de emprego e minimizar as desigualdades sociais, provocadas pelo sonho da revolução. A Comuna de Paris e a tentativa de se constituir um governo operário, autogestionário, marcaram o fim deste primeiro período.

A questão social e o movimento operário marcaram o segundo período que, segundo Caeiros (2008), se estendeu de 1850 até 1900, caracterizando-se pela profunda depressão, resultante do fim da Comuna de Paris e a rápida intervenção do Estado que assume o poder. Com esta situação instalada, o Papa Leão XIII intervém, por meio da Encíclica *Rerum Novarum* e do retorno às corporações de ofício. Desta forma, se fortalece o movimento associativo ligado a uma corrente contrária às ideias da época: o socialismo utópico, o anarquismo e o socialismo científico de Marx.

Para Quijano (2005), por todo o século XIX

até a I Grande Guerra, na Europa surgiram muitas propostas alternativas, desde as ideias de Saint-Simon sobre a sociedade de produtores, passando por Owen com as ideias das cooperativas, Fourier e os falanstérios e até Marx e Engels com a proposta da nacionalização de todos os recursos da produção. Dentre outros, como a Comuna de Paris, o anarquismo e os conselhos operários.

O terceiro período, segundo Caeiros (2008), é marcado pelos regimes totalitários, cujo pressuposto ideológico contestava o liberalismo e a defesa de um estado forte, capaz de conduzir os destinos da sociedade. Para ilustrar este período tiveram-se exemplos preciosos, tais como os modelos: tenentismo no Brasil, o fascismo na Itália, o na Alemanha e o Estado Novo em Portugal. Este período que transcorreu do ano de 1901 até 1945, caracterizou-se por episódios violentos: a I e II Guerras Mundiais e pela Revolução de Outubro, a Socialista de 1917. Nesse período houve, pode-se dizer, uma desestruturação total das cooperativas advindas do movimento, que ainda sobreviviam, fazendo surgir as cooperativas setoriais, divididas por ramo de atividade. O movimento operário se enfraquece e o movimento cooperativista se fragmenta em consequência das guerras e da revolução. Nos Estados Unidos, em 1929, há a grande depressão e o New Deal, responsável pela mudança de pensamento da sociedade da época, que estabelece um incremento às questões sociais.

Os fundamentos da Economia Social e da Economia Solidária já estavam postos como modo de produção alternativo no primeiro período caracterizado por Caeiros (2008) e Quijano (2005).

Para Quijano (2005), a proposta mais popular e de alcance objetivo é a da nacionalização da economia, proposta por Marx e Engels, e explicitada no Manifesto do Partido Comunista de 1848. Essa proposta foi levada a cabo pela social democracia europeia, com maior intensidade pelos bolcheviques. Quando os bolcheviques tomaram o poder na Rússia, em 1917, o projeto foi implantado e este se concretizou na prática. Esta proposta, após a II Guerra Mundial, foi imposta na Rússia e em

todos os países do denominado bloco socialista, de dentro e de fora da Europa. Dado o prestígio e o poder político da União Soviética, tal proposta também se reforçou e se disseminou pelo mundo e, conseqüentemente, depositou às margens as propostas dos socialistas utópicos e as propostas dos anarquistas. A proposta de nacionalização da economia tornou-se hegemônica durante todo o século XX, até a queda do poder da União Soviética e conseqüentemente do bloco socialista, em 1989.

Quijano (2005) nos lembra que, com o advento da II Grande Guerra surgiram dois projetos com importância histórica. Em Israel, o projeto de kibutz, organizado pelas correntes socialistas. Este projeto foi considerado como o mais democrático de uma sociedade socialista. Na atualidade, encontram-se distantes da formulação proposta na sua origem. Os acontecimentos políticos, econômicos e sociais conseqüentes da guerra da resistência palestina, os conflitos entre liberais e autoritários e o perfil que o capitalismo imprimiu ao Estado de Israel levou os kibutz à subordinação direta a esse estado capitalista.

O quarto período, apontado por Caeiros (2008), foi de 1945 até 1975, chamado de Estado Providência e os Direitos Sociais. Por influência das teorias de Keynes, o Estado de providência é instalado. Esta proposta prevê um Estado regulador, que intervém diretamente na economia, não mais necessitando de outras instituições reguladoras para além do Estado. Esse modelo faz com que os planos para a constituição de uma Economia Social naufraguem. Conseqüentemente, e mais especificamente, é neste período que os diversos conceitos de Economia Social começam a surgir, distanciando-se do conceito original. Esses conceitos, muito difusamente passam a dar significado para uma série de ações. Desde a análise de questões referentes ao campo da análise socioeconômica até aquelas que se referem à vida de indivíduos e grupos sociais.

Quijano (2005) aponta para a experiência da Iugoslávia, no governo de Tito e apoiado pela Liga Comunista, foi implantado o projeto

conhecido como autogestão operária da produção. Esse projeto, embora estivesse sob o controle burocrático do Estado, colocou-se como alternativo à nacionalização da economia da Rússia e ao despotismo stalinista por meio da proposta da social democracia.

Esse período, caracterizado acima por Caeiros (2008), é o que Behring e Boschetti (2006) definem, fundamentadas em Mandel (1982), como uma fase madura ou tardia do capitalismo que diz respeito

ao desenvolvimento pleno das possibilidades do capital, considerando esgotado o seu papel civilizatório. (...) a ideia de maduro remete ao aprofundamento e à visibilidade de suas contradições fundamentais, e às decorrentes tendências de barbarização da vida social. (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p.113).

Dessa forma, Behring e Boschetti (2006) afirmam que vimos o processo de crescimento, logo após o ano de 1945, conhecido como “anos de ouro,” e, no final da década de 60, já se apresentavam sinais de esgotamento, anunciando um longo período de estagnação.

De acordo com a concepção marxista, esse é o movimento dialético do capital; ele se dá como uma turbulência onde se relacionam mutuamente “expansão e estagnação”.

Desse modo, “não há nenhuma naturalização desses processos embebidos de subjetividade e historicidade – é a base para os movimentos de aceleração e desaceleração sucessivos no capitalismo: as ondas longas.” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 114).

A contradição, apontada por Caeiros (2008), da experiência do Estado de Providência não conviver, ao menos aparentemente, com o projeto de Economia Social, diz respeito à fase de desenvolvimento do capital. Com as estratégias, tanto de Keynes quanto do Estado de

Bem-Estar, a classe trabalhadora alcança alguns benefícios, como acesso ao consumo e proteção da seguridade, e assim é cooptada. O sentido que os trabalhadores atribuem a essa fase do capital é de terem alcançado a social democracia, aliando acumulação e equidade.

Porém, segundo Behring e Boschetti (2006, p. 116),

(...) a recessão de 1974-1975 jogou por terra as crenças de que crises do capital estariam sempre sob o controle do intervencionismo keynesiano. O sonho marshalliano da combinação entre acumulação, equidade e democracia política parecia estar chegando ao fim.

Esse período de recessão agudizou a crise do emprego, aumentando de forma vertiginosa o desemprego. O pleno emprego desapareceu como um passe de mágica. Isso é o que se pensava. Ele vinha sendo gestado “nas ondas longas” do desenvolvimento capitalista.

O quinto e último período, proposto por Caeiros (2008), que se estende até 2006, é definido como o período da crise do Estado-Providência e do redimensionamento da Economia Social. Neste período, o apoio, inclusive financeiro à Economia Social, é oferecido pelo Estado. O desenvolvimento crescente do cooperativismo, associativismo e mutualidades, a contribuição dos movimentos sociais de toda natureza trazem novamente à pauta as práticas e as discussões em torno da temática da Economia Social.

A crise adentra a década de 80, a política keynesiana se enfraquece sobremaneira, e se delinea uma nova era, as políticas neoliberais entram em cena. Conforme Behring e Boschetti (2006, p. 120),

(...) com a ascensão dos neoliberais conservadores nos EUA e na Inglaterra, e o desencadeamento de políticas que já não visam sustentar

a demanda, mas exclusivamente restaurar o lucro. Estas atingem seus objetivos nos países capitalistas, alcançando uma pequena ascensão das taxas de crescimento que gerou certo triunfalismo no início dos anos 1990, acentuado pela queda do Muro de Berlim.

A fase áurea não se sustenta por muito tempo e, ainda na primeira metade da década de 90, assistiu-se a um “período marcado pela desconexão sem precedentes entre taxa de lucro (aumentada) e taxa de crescimento (medíocre).” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 120).

Behring e Boschetti (2006, p. 124) observam que, para esse processo que teve início já na década de 70,

Houve uma resposta contundente do capital (...). Os anos 1980 foram marcados por uma revolução tecnológica e organizacional na produção, (...) em busca de um diferencial de produtividade do trabalho, como fonte dos superlucros, cuja característica central é a geração de um desemprego crônico e estrutural.

Com esta situação posta, conforme Behring e Boschetti (2006,p.124), o movimento dos trabalhadores trava uma luta corporativa em defesa dos seus direitos, mas essa luta inglória foi marcada pela degradação do movimento que se mostrou [...] em um intenso processo de desorganização política da resistência operária popular, [...]” o que levou a conclamação da “assertiva neoliberal”, que considera que os trabalhadores “estavam com excesso de poder e privilégios, na forma de direitos sociais.” Percebe-se que quanto mais a onda do neoliberalismo avança, mais a sua força destrutiva se materializa nas condições de vida dos trabalhadores como

consequência da reestruturação produtiva. O ataque se deu em direção às políticas de proteção social, que foram fundadas no Estado liberal, em especial nas políticas redistributivas. Esse ataque se deu com o drástico corte dos gastos nessas políticas.

Conforme Behring e Boschetti (2006, p. 134),

O século XXI se inicia com transformações profundas nas políticas sociais nos países capitalistas centrais. (...), é inegável que as reestruturações em curso seguem na direção de sua restrição, seletividade e focalização; com os compromissos e consensos do pós-guerra, que permitiram a expansão do Welfare State.

Nesse contexto fica evidente a redefinição do papel do Estado, que caminha na direção de um estado mínimo fundamentado no critério de eficiência; como afirma Kilksberg (2002, p. 52)

Neste sentido, infelizmente, a redução efetiva do gasto público social e o desmantelamento dos serviços ineficientes desempenhou um papel determinante no aumento da pobreza. Tardou-se muito na apresentação de programas alternativos mais eficazes.

Como proposta alternativa eficaz, a política neoliberal para a área do desenvolvimento social é a de constituição de “meta-redes”, que representam a contribuição de diversos atores sociais na consecução de tais políticas.

Dessa forma,

O Estado deve ser o fator convocante da formação de meta-redes, que integrem, junto com os organismos públicos da área social, as regiões e os municípios, as ONGs,

fundações empresariais privadas, movimentos sindicais, organizações sociais religiosas, Universidades, organizações de vizinhos, outros atores da sociedade civil e as comunidades pobres organizadas. Essas meta-redes tenderiam a se apoiarem mutuamente e a aproveitar o melhor que cada um dos atores tem para contribuir. (KILKSBERG, 2002, p.67).

Ao Estado neoliberal caberia estimular o voluntariado, responsabilizar as universidades, e repassar recursos públicos para as distintas instituições executarem as atividades voltadas às políticas sociais.

Diante da descentralização e da responsabilização da sociedade civil coube ainda ao Estado neoliberal “reconhecer” a participação como elemento fundamental para a efetividade das políticas sociais. Esse reconhecimento vem das orientações que o Banco Mundial traz no documento “The World Bank participation sourcebook”, de 1996, sendo acompanhado pelo documento do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Kilksberg (2002, p. 69) assim se refere ao documento do Banco Mundial e, na sequência, do Banco Interamericano de Desenvolvimento:

As evidências dos estudos que fez sobre o assunto são totalmente consistentes, os projetos de luta contra a pobreza e desenvolvimento social, que utilizam modelos participativos, têm resultados superiores aos que utilizam estruturas hierárquicas.(p.68)

O BID vê a participação como o elemento essencial para impulsionar o desenvolvimento e a democracia no mundo.

O gerenciamento relacionado à boa

gestão dos projetos oferece a garantia da sua autossustentação e pode se constituir em um elemento importante para diminuir os vícios clientelistas da descentralização.

No Brasil, apesar da política neoliberal seguir a passos largos no cenário internacional, vivia-se a “ditadura militar pós 64, (...) a expansão do ‘fordismo à brasileira’ por meio do chamado Milagre Brasileiro.” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p.134).

A política nacional assume contornos distintos, ao mesmo tempo em que incentiva a política social, retira dos cidadãos os seus direitos políticos e civis, que se entrelaçam com um intenso desenvolvimento econômico, por meio da internacionalização da economia.

Essa configuração é assumida, segundo Behring e Boschetti (2006, p. 134)

no contexto de perda das liberdades democráticas, de censura, de prisão e tortura para as vozes dissonantes, o bloco militar-tecnocrático-empresarial buscou adesão e legitimidade por meio da expansão e modernização de políticas sociais.

Em meados da década de 70, esse modelo começa a apresentar fragilidades. O regime militar dá sinais de relaxamento e de condições para a conquista da democracia e o Estado brasileiro se converte pela sedução neoliberal.

Cabe ressaltar que mesmo com essa expansão de possibilidades de “acessos públicos e privados, milhões de pessoas permaneciam fora do complexo assistencial-industrial-tecnocrático-militar.” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 137). Essa política traz a inspiração norte-americana e combina duas possibilidades de acesso às políticas sociais: o público e o privado.

O Brasil inaugura a década de 80 mergulhado numa grave crise econômica, mas por outro lado, garante as conquistas sociais. Essa década pautou a “redefinição das regras políticas do jogo, no sentido da retomada do estado democrático de direito.” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 140). Para que em 1988, fosse promulgada a nova Constituição: a

Constituição Cidadã, como ficou conhecida no seu texto, promove avanços para a democracia e garante os direitos sociais para os brasileiros. Deve-se ressaltar que tais avanços se deram pelas estratégias políticas de enfrentamento do movimento operário e do movimento popular. Porém, com a política neoliberal já delineada, não havia como a constituição não trazer traços da herança conservadora.

No cenário da nova República, o novo presidente José Sarney não consegue implementar as políticas sociais do texto constitucional, como diz Behring e Boschetti (2006, p. 144),

o carro-chefe da política social de Sarney, por exemplo, foi o conhecido Programa do leite, mais voltado para instrumentalizar as associações populares – incumbidas de distribuir tickets para as famílias, o que gerou vantagens clientelistas – do que em promover a ampliação do acesso à alimentação. Assim nesse período, mantém-se o caráter compensatório, seletivo, fragmentado, e setorializado da política social brasileira, subsumida à crise econômica, apesar do agravamento da questão social.

Ao adentrar nos anos 90, as autoras Behring e Boschetti (2006) apontam para a tendência reformista que a partir do governo Collor se instala e tem continuidade no governo de Fernando Henrique Cardoso. Essas reformas dirigiam-se para a reorganização do Estado com vistas ao mercado, abertura às importações, privatizações e ao sistema previdenciário. Era o projeto de modernização do país.

Desse modo, nos anos 90, o Estado brasileiro, segundo Behring e Boschetti (2006, p. 149), autodesignou-se de reformista, que as autoras avaliam da seguinte forma:

Partimos da perspectiva de que se esteve diante de uma apropriação

indébita e fortemente ideológica da ideia reformista, a qual é destituída de seu conteúdo redistributivo de viés social democrata, sendo submetida ao uso pragmático, como se qualquer mudança significasse uma reforma, não importando o seu sentido, as suas consequências sociais e sua direção sócio-histórica.

O movimento “pseudo reformista,” como aponta Behring e Boschetti (2006), liderado pelas privatizações, dilapidou o patrimônio público. Isso porque, além do governo entregar as empresas para o capital estrangeiro, oferece vantagens a ele, oferecendo liberdade para comprar os seus insumos fora do país. Isso dilacerou as empresas que ficaram aumentando ainda mais o desemprego.

O Brasil, nessa avidez neoliberal, segue as orientações do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento em pauta, e institui o Programa de Publicização, que consistia na legalização de instituições não governamentais e filantrópicas, para se habilitarem na condição de executoras de políticas públicas. Desse modo, pôde-se assistir à “separação entre formulação e execução das políticas, de modo que o núcleo duro do Estado as formularia, a partir da sua capacidade técnica, e as agências autônomas as implantariam.” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 154).

O Estado brasileiro deixou para trás as conquistas históricas do povo brasileiro, configurando um ambiente ideológico individualista, consumista e hedonista ao extremo. Tudo isso num contexto em que as forças de resistência se encontram fragmentadas, particularmente o movimento dos trabalhadores em função do desemprego, da precarização e flexibilização das relações de trabalho e dos direitos (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p.156).

O governo Lula não passou imune a essa crise e às práticas neoliberais. Behring e Boschetti (2006) analisaram a evolução dos números do superávit primário, das despesas com seguridade social, da distribuição dos recursos entre políticas sociais e do crescimento do PIB no período de 1990 a 2005. As suas análises nos levam a compreender pelo ângulo do orçamento, “a condição das políticas sociais e da seguridade social, e revelam que estamos num período de estagnação, corrosão e ausência de saltos qualitativos da alocação de recursos para as políticas de seguridade social, mesmo com a mudança do governo em 2003” (BEHRING, BOSCHETTI, 2006, p. 168).

Desse modo é que os estudos de Andion (2005) sobre Terceiro Setor, Economia Social e Economia Solidária nos remetem ao grau de importância que a sociedade civil assume na constituição dessas novas formas de organização. A atuação da sociedade civil na constituição desta nova organização social se dá, como já foi exaustivamente colocado neste texto, pelo “desencantamento ” das “utopias tradicionais,” como se refere Andion (2005).

Desse modo, definir sociedade civil se faz premente.

A esfera de interação social entre economia e Estado, composta principalmente de uma esfera íntima (especialmente a família), a esfera das associações (especialmente aquelas voluntárias), movimentos sociais e formas de comunicação pública. A sociedade civil moderna é criada através de formas de autoconstituição e automobilização. Ela é institucionalizada e generalizada, por meio das leis e especialmente dos direitos subjetivos que estabilizam a diferenciação social. As dimensões de autocriação e de institucionalização podem

existir separadamente, mas ambas são necessárias para a reprodução da sociedade civil (COHEN, ARATO, 1997: ix tradução livre. apud ANDION, 2005).

Foi então o fortalecimento da sociedade civil que provocou o surgimento dessas formas “alternativas” de organização que integram elementos econômicos e sociais.

Esse movimento de organização da sociedade civil, de acordo com Caeiros (2008), Quijano (2005), Souza e Rodrigues (2005) e Andion (2005), vem no bojo da liquidação do Estado de Bem-Estar Social, da década de 70.

O Estado de Bem-Estar Social, segundo Andion (2005), se funda na solidariedade administrativa, transfere a missão de organização para a sociedade.

Desta forma, Andion (2005, p. 81) afirma que

O fato de a solidariedade administrativa, promovida pelo Estado do Bem-Estar Social, ter cedido lugar para a participação da sociedade civil nos espaços públicos reconfigura a noção de política na atualidade. Essa reconfiguração não significa, segundo Giddens, um desinteresse geral pelos temas coletivos como solidariedade e democracia, mas a concepção de novas formas de se chegar a eles.

Com base nesses autores, pode-se afirmar que o fenômeno da Economia Solidária, no Brasil e em outras partes do mundo, está ancorado na organização da sociedade civil, como consequência da reorganização do Estado, para atender políticas neoliberais.

Destaca-se que o movimento da Economia Solidária no Brasil teve início em meados da década de oitenta do século XX, portanto, num momento de grave crise econômica, mas que, por outro lado, privilegia a questão social. Surge no contexto de

discussão e promulgação da Constituição Cidadã. É ainda testemunha, por todos esses anos, da gradual desarticulação das políticas de proteção em favor do mercado, quando as possibilidades preventivas e redistributivas tornam-se limitadas (Behring e Boschetti, 2006, p. 156).

Na sequência será abordada a concepção de Economia Solidária fundamentada na perspectiva defendida por Paul Israel Singer. Isto porque é a base do trabalho da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e, além disso, segundo Azambuja (2009), é Singer quem traz o modelo do cooperativismo autogestionário para o centro da discussão, tratando esse modelo como uma organização econômica solidária, onde, por meio de práticas autogestionárias, as pessoas nela envolvidas conseguem exercitar os valores ideológicos de solidariedade, participação, igualdade e cooperação.

## O EXERCÍCIO DA DEFINIÇÃO

Assim, passamos a definir Economia Solidária, conforme Singer (2002, p.10). Economia Solidária é

outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição da renda.

Esse modo alternativo de produção, conforme Singer (2002, p. 9), surge da necessidade de uma sociedade onde houvesse a predominância do valor da igualdade. Nesse sentido, perseguia-se uma forma de fazer uma economia diferente,

“seria preciso que a economia fosse solidária em vez de competitiva”.

Para Gaiger (2004), a Economia Solidária pretende fazer a inclusão dos indivíduos excluídos do mercado de trabalho, ou aqueles indivíduos que estão motivados pelos valores doutrinários, e também aqueles que buscam uma estratégia para a sua sobrevivência. Esses indivíduos-trabalhadores são nucleados em torno de um empreendimento econômico, de base solidária, por meio da associação livre, cujos princípios se pautam na autogestão, na cooperação, eficiência e viabilidade.

A Economia Solidária, desse modo, conforme Singer (2004, 2005), se fundamenta nas proposições dos socialistas utópicos, destacando-se Saint-Simon, Owen e Fourier, aquelas acatadas desde os primeiros acenos do cooperativismo do século XIX, que influenciaram decisivamente os pioneiros de Rochedale na constituição do projeto das cooperativas de consumo.

Este modo de fazer a economia, com base na solidariedade e não na competição, remonta para mais de dois séculos. Na concepção de Singer (2005, p. 83):

A economia solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultante da difusão “desregulamentada” das máquinas – ferramenta e do motor a vapor do início do século XIX. (...) Sua estruturação obedecia aos valores básicos do movimento operário de igualdade e democracia sintetizadas na ideologia do socialismo.

A necessidade premente de uma “outra economia”, reside no fato de que convivemos numa sociedade naturalizada, cuja economia é a de mercado. Essa economia traz em seu seio a competição como elemento fundamental. A competição é um fenômeno que tendencialmente produz efeitos não muito agradáveis. Ela polariza a sociedade em dois agrupamentos: os que podem e os que não podem, os que ganham e os que perdem,

dentre tantas outras categorias de agrupamentos humanos polarizados. A recorrência dos fracassos individuais leva à formação de grupos de excluídos, posto que a sociedade que se almeja não comporta perdedores.

É nesse sentido que Singer (2004, p. 8) salienta que “Tudo isso explica porque o capitalismo produz desigualdade crescente, verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores.” [...] “A apologia da competição chama a atenção apenas para os vencedores, a sina dos perdedores fica na penumbra”.

Desse modo, as organizações de Economia Solidária, para Gaiger (2004), transcendem a lógica econômica do modo de produção capitalista, posto que no trabalho associado, as estratégias agem em prol dos trabalhadores. A noção de eficiência é muito mais ampla. Esta deve atingir as pessoas e, assim sendo, tem o mesmo grau de importância que é a qualidade de vida dos trabalhadores e a satisfação dos objetivos culturais e ético-morais.

A Economia Solidária traz o novo, que está relacionado, conforme Quijano (2005, p. 487), a “perspectivas mentais diferentes das associadas ao capitalismo”. As organizações da economia solidária não se pautam exclusivamente na renda, embora elas sejam importantes para a reprodução da vida. Como afirma Icaza e Tiriba (2004, p. 173), ela “é uma dimensão da economia que transcende a obtenção de lucros materiais e está intimamente vinculada à reprodução ampliada da vida” ou, como diz Gaiger (2004, p. 229), as organizações deste modo de produção, sejam cooperativas, associações, grupos de produção e empresas autogestionárias, “combinam suas atividades econômicas com ações de caráter educativo e cultural, valorizando o sentido da comunidade de trabalho e o compromisso com a coletividade social na qual está inserida”.

Assim, para Singer (2004, p. 9),

A solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada igualmente pelos que se

associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais.

No Brasil, a Economia Solidária, segundo Singer (2003, p. 25), “Começou a ressurgir, de forma esparsa na década de 1980 e tomou impulso crescente a partir da segunda metade dos anos de 1990”. Ele aparece por meio dos movimentos sociais como reação à crise do emprego e agravada pela abertura do mercado interno às importações.

O movimento da Economia Solidária, desse modo, explicita seus fundamentos no movimento de trabalhadores, apoiado pelos sindicatos, dirigido à ocupação das empresas em processo falimentar, onde trabalhavam. A ocupação da empresa resultava na constituição de cooperativas de produção, que retomavam a produção e recuperavam os postos de trabalho para aqueles trabalhadores desempregados. Desse movimento surge a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias de Participação Acionária – ANTEAG.

Nesse mesmo sentido, segundo Singer (2003), o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST, empenhado na luta contra exclusão, organizando os trabalhadores, primeiramente do campo e, em seguida, das cidades que quisessem trabalhar na terra. Esse movimento tinha como objetivo ocupar terras improdutivas, assentar as famílias integrantes do movimento, e tornar essas terras produtivas. Em seguida, o movimento organizou cooperativas de produção para que os assentamentos se viabilizassem economicamente. A luta pela terra se fortaleceu, e com isso obteve do governo a posse das terras.

Outro movimento expressivo foi o da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, liderado por Betinho, no Rio de Janeiro, que se estendeu por todos os estados brasileiros.

Ainda na década de noventa, surge o movimento das universidades, com o mesmo intuito: luta contra a exclusão por meio

de atividades de Extensão: o Programa de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. Segundo Singer (2003, p. 25), era objetivo das Incubadoras: “organização da população mais pobre em cooperativas de produção ou de trabalho, às quais dão pleno apoio administrativo, jurídico-legal e ideológico na formação política, entre outros”.

Pires (2002,p.2), por ocasião do II Encontro sobre Cooperativismo , promovido e realizado pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, reflete, em sua palestra de abertura, sobre as discussões que sugerem “a crescente necessidade de engajamento da universidade na construção da cidadania e, especialmente de inclusão social”. (p.2). Por conta disso, Pires (2002, p.2) aponta que “os programas de extensão universitária passam a ser compreendidos enquanto a expressão de capacidade da universidade em atender às demandas socioeconômicas que são permanentemente reformuladas na sociedade contemporânea.”.

Por outro lado, Pires (2002, p. 7) reconhece a importância desse momento político, econômico e social para as universidades, no que tange à reflexão sobre a sua função social:

É dentro dessa perspectiva, nos parece, que se devem buscar os elementos para uma (re) significação da universidade em seus propósitos e em seus desafios. Premida por pressões econômicas e produtivas por um lado e, por uma fundamentação ético-política do outro, a universidade se reestrutura na busca de significados e na redefinição de sua função social.

Diante das reflexões contidas na palestra de Pires (2002), cabe ressaltar que, distintamente das instituições que congregaram o que Singer chama de ressurgimento da Economia Solidária no Brasil, a universidade é comprometida com a perspectiva acadêmica, bem como com a perspectiva social.

Desse modo, essas ações reconhecidas como de extensão universitária devem ser entendidas como a sua definição: “processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino, a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade.” (FORPROEXT, 2007, p. 17).

Retomando Singer (2003), outras entidades foram se integrando ao projeto de inclusão social: A Caritas, vinculada ao Conselho Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB, Agência de Desenvolvimento Social da Central Única dos Trabalhadores, a UNISOL, criada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Paulista com o apoio da Secretaria do Trabalho de São Paulo, a ADS-CUT, o Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos, Sociais e Econômicos – DIEESE, a UNITRABALHO, que viriam a apoiar a ADS. Assim, “A ADS mobiliza sindicatos em apoio à economia solidária e se empenha na construção de uma rede nacional de crédito solidário, formada por cooperativas locais de crédito que criarão um banco cooperativo para lhes dar apoio” (SINGER, 2003, p. 26).

Desse modo, o Grupo de Trabalho da Economia Solidária – GT brasileiro foi criado no ano de 2001 com o intuito de articular nacional e internacionalmente as redes de Economia Solidária para a participação no Primeiro Fórum Social Mundial. Esse GT brasileiro, no ano de 2002, viveu a vitória de Lula para Presidente da República. O movimento se amplia e é entregue ao novo presidente um documento que expressa a necessidade de uma Política de Apoio à Economia Solidária, por ocasião do Fórum Social Mundial de 2003 em Porto Alegre. Nessa ocasião o governo se compromete pela criação de uma Secretaria Nacional de Economia Solidária, que se torna realidade e tem como titular o professor Paul Singer.

Esse movimento cresceu de forma vertiginosa e atingiu todos os estados do território nacional. De acordo com as informações contidas no site da Secretaria Nacional de Economia Solidária, vinculada ao Ministério do Trabalho (2011),

a economia solidária se expandiu a partir de instituições e entidades que apoiavam iniciativas associativas comunitárias e pela constituição e articulação de cooperativas populares, redes de produção e comercialização, feiras de cooperativismo e economia solidária, etc. Atualmente, a economia solidária tem se articulado em vários fóruns locais e regionais, resultando na criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Hoje, além do Fórum Brasileiro, existem 27 fóruns estaduais com milhares de participantes (empreendimentos, entidades de apoio e rede de gestores públicos de economia solidária) em todo o território brasileiro. Foram fortalecidas ligas e uniões de empreendimentos econômicos solidários e foram criadas novas organizações de abrangência nacional.

O movimento da Economia Solidária reforça o protagonismo da sociedade civil na sua organização e desenvolvimento.

Desse modo tem-se a explicitação dos conceitos da Economia Solidária, bem como das suas relações com a sociedade civil que possibilitam algumas conclusões com base na tipologia das organizações sociais, proposta por Andion (2005).

## À GUIA DE CONCLUSÕES

As reflexões acima permitem apontar que conforme a tipologia das organizações, proposta por Andion (2005), a Economia Solidária pertence ao grupo das organizações da sociedade civil, criadas por iniciativa e mobilização da própria sociedade civil, e não tem finalidade lucrativa. Andion (2005, p.84) afirma que “Neste grupo predominam formas de regulação baseadas na

reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado que, por sua vez, são indissociáveis das relações pessoais presentes na esfera comunitária”.

Desde o início, até mesmo no desafio para as universidades, o movimento da Economia Solidária se expressa pelas organizações da sociedade civil. Como se pode recuperar da história o protagonismo da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, ONG liderada por Betinho, no Rio de Janeiro, que chama a Universidade Federal do Rio de Janeiro para contribuir por meio de projetos que possibilitassem a inclusão das pessoas, que viviam no seu entorno, que estavam abaixo da linha da pobreza, vitimadas pela violência e pelo tráfico. Esse chamamento da sociedade civil para que as Universidades contribuíssem com o projeto nacional de inclusão econômica e social da população vulnerável toma a dimensão do território brasileiro. Isso porque o movimento das Incubadoras se expande pelos Estados. Assim foi que os movimentos buscam organizar essa população para trabalhar e obter renda por meio do modelo associativo. No Paraná não foi diferente, as Secretarias de Estado e do Município, sindicatos, ONGs e movimentos organizados buscam esse modelo associativo para dar conta da inclusão em parceria com a ITCP-UFPR.

A tipologia de Andion (2005), que caracteriza a Economia Solidária como organização da sociedade civil, se reforça com o conceito de Economia Solidária apresentado por Singer (2002), que trata esse modelo organizacional como uma diferenciada forma de produzir e das relações entre capital e trabalho valorizando a propriedade coletiva ou associada e a liberdade dos indivíduos e do coletivo. Dito que as iniciativas de Economia Solidária são organizações da sociedade civil, essas afirmam-se pelas experiências dos Programas Universitários de Extensão, passando a ser modelos de organização associativa e cooperativa autogestionária, fundamentada no trabalho coletivo.

De acordo com o texto de apresentação feito pelo Ministério do Trabalho, que abriga a

Secretaria Nacional da Economia Solidária, torna-se explícita a relação da Economia Solidária com a categoria Sociedade Civil, posto que reconhece o avanço dessas organizações pelas mãos de uma organização que extrapola os muros do Estado. Esse avanço tem se dado pelo apoio das entidades públicas e privadas, bem como pelas Redes que fortalecem o seu status na sociedade. O processo de desenvolvimento do movimento também reforça a caracterização proposta, considerando que a criação dos distintos Fóruns de Economia Solidária expressa a organização da sociedade civil em nível local, estadual e nacional em defesa das organizações cooperativas e associativas populares e a indicação propositiva de políticas públicas pelas instâncias governamentais. As Redes universitárias como a Rede de ITCP's e a Rede Unitrabalho fazem parte do cenário de organização e formação dos grupos de organização de Economia Solidária. Mais uma vez a sociedade civil é o destaque desse modelo associativo.

O “re-surgimento” desses modelos organizacionais coincide com o período, definido por Caieros (2008), da crise do Estado-Providência e do redimensionamento da Economia Social e da Economia Solidária. Como consequência dessa crise e do redimensionamento no trato das iniciativas organizacionais o Estado torna-se o principal apoiador financeiro desse movimento e das iniciativas econômicas que emergem. Isso pode ser visto a partir do reavivamento do Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC-FINEP), que tem como objetivo o financiamento das atividades inerentes à Extensão e com ela a Pesquisa e o Ensino sobre o tema. Embora o PRONINC não financie diretamente as iniciativas, possibilita que as Universidades contribuam com a transformação social por meio da produção de conhecimento pelos docentes e acadêmicos dos cursos de graduação e pós-graduação. O apoio do Estado também é explicitado pela ação dos Ministérios do governo federal, ao lançar editais, consultas e outras modalidades. Contribuíram de forma sustentável com as organizações associativas solidárias que surgiam. As ações dos

Ministérios contribuíram para o fortalecimento das atividades de Extensão nas Universidades. Assim, vê-se a emergência aguda do cooperativismo, associativismo e mutualidades, a contribuição dos movimentos sociais de toda natureza trazendo novamente a pauta das práticas e das discussões em torno da temática da Economia Social.

Embora se tenha clareza que a Economia Solidária é um modelo de organização característico da Sociedade Civil, ela também se aproxima do que Andion (2005) denomina de Economia Social. Essa aproximação deve-se ao fato de suas ações também serem reguladas pelas trocas mercantis. Embora as relações de compra, de venda e de prestação de serviços que movimentam recursos financeiros são estabelecidas com o mercado, posto que tais atividades são tipicamente do mercado convencional, elas não visam lucro, no sentido clássico de lucro. A relação das iniciativas econômicas solidárias são assim fundamentadas na garantia da satisfação das necessidades dos membros associados individualmente e do coletivo. O que se denomina de renda para os associados, posto que remunera o trabalho.

Tomando o grupo dos Financiadores, as fundações públicas e privadas, as ONGs nacionais e internacionais e as Cooperativas Solidárias de Crédito, de acordo com a tipologia proposta por Andion (2005), as organizações da Sociedade Civil sob o modelo de iniciativas de Economia Solidária se relacionam de forma muito próxima com as instituições desse grupo. Tal aproximação tem como finalidade a garantia da sua sustentação financeira no mercado. Seja ela para a aquisição de materiais e equipamentos, ou seja, para garantir capital de giro necessário para a sobrevivência da iniciativa. Para ilustrar, as iniciativas formadas pela Universidade recebem apoio de instituições tais como ONGs, Lojas Maçônicas, Sociedades Rotárias, projetos de responsabilidade social das empresas tradicionais, dentre outras. Ainda as iniciativas solidárias também podem ser financiadoras de projetos da economia solidária a exemplo das Cooperativas Solidárias de Crédito.

Pode-se concluir que as organizações

da sociedade civil, as iniciativas Associativas e Cooperativas Populares, em especial aquelas que são apoiadas pelos Programas de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, conforme a tipologia proposta neste estudo, não são estáticas, são claramente consideradas organizações da sociedade civil denominadas de Economia Solidária. Por outro lado, a partir do momento que se colocam para a produção ou prestação de serviços a outrem, são financeiramente beneficiadas pela divisão das sobras, pela renda, pela composição dos fundos, aproximam-se do mercado, são organizações de Economia Social.

Desse modo, para Andion (2005), as organizações que intervêm no espaço social são dinâmicas. Elas não atuam isoladas, elas interagem e se interpenetram. Conforme a própria lógica social, elas se confrontam e se contradizem. Suas características são marcantes e hegemônicas em determinados momentos da ação organizacional, de acordo com a caracterização tipológica.

Pode-se afirmar, assim, que as organizações associativas incubadas pelas universidades são Cooperativas Populares orientadas no que diz respeito às trocas pela Economia Social e organizadas pela sociedade civil; e considerando as suas relações interpessoais, internas ou externas, são solidárias. Nesse sentido, têm-se iniciativas econômicas solidárias com base econômica social de acordo com a atividade que desenvolvem: produção, consumo, prestação de serviços e fomento.

## REFERÊNCIAS

ANDION, C. **A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios**. RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 79-101.

BERGONSI, S.S.S. **Economia Solidária: uma proposta de educação não formal**. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós – Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

BEHRING, E. R.; BOSCHETTI, I. **Política Social:**

**Fundamentos e História.** São Paulo: Cortez, 2006.\_\_\_\_\_. PLANO NACIONAL DE EXTENSÃO Disponível em:

<<.http://www.renex.org.br/index.php?option=com\_ent&view=article&id=45&Itemid=20>> Acesso em: 10/07/2011.

\_\_\_\_\_. Portal do MTE. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria. Acesso em 10/07/2011.

CATTANI, Antonio David (organizador), **A outra economia**, Porto Alegre: Veraz, 2003

CAEIROS, J. M. C. **Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia.** Rev. Katálysis, Florianópolis, v.11, n.1, p. 61-72, jan./jun. 2008.

GAIGER, L. I. **Empreendimentos Econômicos Solidários.** In: CATTANI, Antonio Davi (org). La otra Economía. UNGS/Editorial Altamira/Fundación OSDE. Buenos Aires. 2004. GUIMARÃES, G. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: contribuição para um modelo alternativa de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. de (orgs.) **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como Resposta ao Desemprego.** São Paulo: Contexto, 2003, p. 111-122.

ICAZA, A. M. S; TIRIBA, L. **Economia Popular.** IN: CATTANI, A. D. (org). La otra Economía. UNGS/Editorial Altamira/Fundación. OSDE. Buenos Aires. 2004, p. 173-86.

PIRES, M. L. L. e S.: **“Cooperativas & Mercado de Trabalho”** palestra proferida no II Encontro sobre Cooperativismo. Recife, 2002.

PIRES, M.L.L. S.(org.) **Cenário e tendências do cooperativismo brasileiro.** Recife: Bagaço, 2004.

QUIJANO, A. **Sistemas alternativos de produção?** In: SANTOS, B. S (org). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 475-514.

SANTOS, B. S.; RODRIGUEZ, C. **Introdução: para ampliar o cânone da produção.** In: Reinventar a emancipação social para novos manifestos: Produzir para viver os caminhos da produção capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 23-76.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia Solidária: um modo de produção e distribuição.** In: SINGER, P; SOUSA, A. R. de. (orgs.) **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como Resposta ao Desemprego.** São Paulo: Contexto, 2003, p 11-28.

\_\_\_\_\_. **Incubadoras Universitárias de cooperativas: um relato a partir da experiência da USP.** IN: SINGER, P; SOUSA, A. R. de. (orgs.) **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como Resposta ao Desemprego.** São Paulo: Contexto, 2003, p 123-133.

\_\_\_\_\_. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil.** In: SANTOS, B. S. (Org.). Produzir para viver: Os caminhos da produção não capitalista. Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 81-129.

WEBER, M. A **Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martin Claret. 2006.

1. Weber, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martin Claret. 2006.

2. CATTANI, Antonio David (organizador), **A outra economia**, Porto Alegre: Veraz Editores, 2003

3. Palestra de abertura do II Encontro sobre Cooperativismo: “Cooperativas & Mercado de Trabalho” proferida pela professora doutora Maria Luiza Lins e Silva Pires, realizado em 14 e 15 de agosto de 2002, em Recife.



## COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCA: UMA AVALIAÇÃO DAS COOPERATI- VAS INTERMUNICIPAIS DE PASSAGEIROS NO ESTADO DE RORAIMA

**Cooperatives of long distance passenger  
transport in Roraima, Brazil**

**Cooperativas de transporte de pasajeros de  
larga distancia en Roraima, Brasil**

Silvia Silvestre dos Santos (OCB/SESCOOP-RR)\*  
Elói Martins Senhoras (UFRR)\*\*

\* Possui graduação em Direito pelas Faculdades Cathedral de Ensino Superior (2011) e graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Roraima (2002). Especialista em Agronegócio e em Gestão de Empresas Cooperativas. Atua como instrutora e consultora no SENAR e SEBRAE em Roraima. É professora de cooperativismo no Projeto EDU3s da Universidade Federal de Roraima com a Petrobras. Atualmente é Coordenadora Operacional e de Capacitação do Sistema OCB/SESCOOP-RR.

\*\* Professor e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF) e do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. Pos-Doutor em Ciências Jurídicas. Foi visiting scholar na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University e visiting researcher na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. É organizador das coleções de livros "Relações Internacionais" e "Comunicação & Políticas Públicas".

**RESUMO**

O presente artigo objetiva discutir a centralidade das sociedades cooperativas do ramo de transporte intermunicipal de passageiros no processo de desenvolvimento exógeno de municípios no estado de Roraima. A pesquisa demonstra que as cooperativas de transporte intermunicipal de passageiros ao serem instrumentos de articulação de um sistema de fixos (municípios) e fluxos (humanos e econômicos), acabam tornando as rodovias em verdadeiros eixos de integração e desenvolvimento entre o pólo dinâmico, a capital, Boa Vista, e, os municípios do interior, pólos dinamizados. Com base nestas discussões, o estudo corrobora para reflexão da inserção das cooperativas como ferramentas de desenvolvimento exógeno nos municípios roraimenses.

**Palavras-chave:** Cooperativas de Transporte. Desenvolvimento Regional. Fronteira. Roraima.

**ABSTRACT**

This article discusses the centrality of the cooperative societies focused on interstate transportation of passengers in order to promote a process of exogenous development in municipalities of the state of Roraima. The research shows that these cooperatives have been instruments that articulate a system of fixes (municipalities) and fluxes (human and financial) and make roads in real axis of integration and development from the dynamic pole, the capital of Boa Vista, to the less developed poles, the towns of the interior. Based on these discussions, the study corroborates to a reflection on the roles of the transportation cooperatives as exogenous development tools in Roraima municipalities.

**Keywords:** Cooperatives of Transportation. Regional Development. Frontier. Roraima.

**RESUMEN**

Este artículo discute la centralidad de las cooperativas de transporte de pasajeros de larga distancia en el proceso de desarrollo exógeno de municipios en el estado de Roraima. La investigación muestra que las cooperativas de transporte de pasajeros de larga distancia son instrumentos de articulación de un sistema de fijos (municipios) y flujos (humanos y económicos) que tornan las carreteras en ejes reales de integración y desarrollo entre el polo dinámico de la capital del estado, Boa Vista, y los municipios del interior, caracterizados como polos dinamizados. Por médio de estas discusiones, el estudio corrobora com la reflexión sobre la de la inserción de las cooperativas como herramientas de desarrollo exógeno en los municipios de Roraima.

**Palabras clave:** Cooperativas de transporte. Desarrollo Regional. Frontera. Roraima.

**1. INTRODUÇÃO**

O cooperativismo tem crescentemente sido caracterizado como um vetor de desenvolvimento socioeconômico após dois séculos de expansão institucional e de uma comunidade epistêmica que migrou de um discurso com influência socialista no século XIX para um discurso capitalista ligado à economia social nos séculos XX e XXI.

A partir de uma concepção ideológica difundida concentradamente em países europeus no século XIX, o fenômeno do cooperativismo passou por um processo evolutivo de expansão material, axiológica e teórica no globo, repercutindo assim na consolidação de um fenômeno sistêmico e orgânico ao capitalismo, com destaque no continente americano, em especial no pós II Guerra Mundial.

No Brasil, existem 6.587 cooperativas, com cerca de 10,4 milhões de sócios a elas ligados, gerando 304.000 empregos diretos

(OCB, 2012) e com uma significativa contribuição para o equilíbrio da macroeconomia externa brasileira devido ao elevado saldo positivo na balança comercial, com cerca de US\$ 6 bilhões em exportações e apenas US\$ 355,2 milhões em importações (MDIC, 2012).

Embora cada estado tenha sua representação, nacionalmente, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) representa as cooperativas brasileiras que atuam em treze diferentes setores da economia: 1) Agropecuário; 2) Consumo; 3) Crédito; 4) Educacional; 5) Especial; 6) Habitacional; 7) Infra-Estrutura; 8) Mineral; 9) Produção; 10) Saúde; 11) Trabalho; 12) Transporte; e, finalmente, 13) Turismo e Lazer.

As contribuições do movimento cooperativista no país são crescentemente relevantes na geração de empregos com agregada igualdade de gênero e com impactos, principalmente, nos cinco primeiros setores com maior número de cooperativas, os quais representam 87,5% do universo de cooperativas brasileiras, respectivamente em: 1) Agropecuária, 2) Transportes, 3) Crédito, 4) Trabalho, e, 5) Saúde (OCB, 2011).

Na distribuição regional brasileira existe uma consolidada e clara concentração histórica do movimento cooperativista nas regiões Sudeste e Sul, que contabiliza um total de 75,6% dos sócios cooperativistas brasileiros, em comparação com as regiões Centro Oeste, Nordeste e Norte, as quais combinadamente registram apenas 24,4% do contingente humano (OCB, 2012).

Na região Norte, o cooperativismo, embora tenha um papel de relevante influência na economia dos municípios, ainda apresenta pequena escala, restrita às atividades de Agropecuária e Transporte, podendo ser classificado como incipiente em muitos estados quando comparado ao dinamismo existente em determinados estados de outros estados da federação.

No caso do estado de Roraima, menor unidade da federação, observa-se que apenas 67 sociedades cooperativas estão em plena

atividade, de maneira que o ramo de Transportes se destaca dos demais, em função de gerar renda, direta e indiretamente, para mais de 1.400 cooperados distribuídos em 24 cooperativas, conforme dados do Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras em Roraima (OCB/RR, 2012).

Destarte, a predominância no ramo de Transportes em Roraima, curiosamente é de cooperativas que exploram uma peculiar modalidade econômica ligada à mobilidade humana e ao comércio formiga de bens e serviços entre municípios roraimenses e municípios fronteiriços da Venezuela e Guyana, por meio do transporte intermunicipal alternativo de passageiros, em veículos com capacidade que variam entre 4 e 16 passageiros.

De um lado, observa-se que a exploração do transporte de passageiros através de cooperativas, em Roraima, segue um padrão tendencial a contramão do que ocorreu em outros estados brasileiros, uma vez que elas foram precursoras no oferecimento do serviço de transporte devido à baixa escala populacional vis-à-vis aos custos de implementação de sistemas intermunicipais de transporte público.

De outro lado, este tipo de serviço nasceu e se desenvolveu em função da necessidade de se prestar um serviço de deslocamento entre as várias cidades e comunidades interioranas de Roraima com a cidade de Boa Vista, visto que as empresas de ônibus autorizadas pelo Poder Público Estatal para a realização de tal serviço sempre cumpriram de forma muito limitada essa tarefa, adquirindo uma importância sócio econômica relevante, uma vez que em muitos pontos constitui-se na única forma de trânsito de pessoas.

Com base nestas discussões, o presente artigo está estruturado em três seções que trazem uma pesquisa exploratória e descritiva, com natureza quali-quantitativa, por meio de uma fundamentação lógica dedutiva que discutiu os seguintes temas: a) Serviço de transporte e a expansão de cooperativas no

Brasil; b) Cooperativas brasileiras de transporte nas fronteiras da regionalização intranacional e internacional; c) Serviço transporte no estado de Roraima; e, finalmente, d) Cooperativas de transporte de passageiros em Roraima.

## **2. SERVIÇOS DE TRANSPORTE E A EXPANSÃO DE COOPERATIVAS NO BRASIL**

As atividades de transporte, nas modalidades de passageiros e de cargas possuem relevante importância para o desenvolvimento econômico e social de qualquer país em razão da mobilidade que promove não apenas a integração regional e local dos fluxos humanos e econômicos, mas também, repercute com efeitos de arrasto no transbordamento diário de influências em diferentes setores.

No Brasil, a dependência da movimentação de passageiros e cargas através do transporte rodoviário, tem suas origens no período de industrialização desde a década de 1930, com Getúlio Vargas, tendo o período de maior crescimento industrial (1950-1975) forte influência na ampliação da infraestrutura rodoviária, haja vista o menor custo de construção por quilômetro, menos prazos de maturação e retorno de investimentos e sua maior adequação ao atendimento dos fluxos de mercadoria territorialmente dispersos (PRADO, 1997).

Segundo Natal (1991), a estrutura espacial dos pontos fixos, altamente polarizada em razão da distinção dos mercados de produção (oferta) e de consumo (consumo), tornou-se responsável por influenciar na construção de um sistema infraestrutural de fluxos com crescentes volumes de passageiros e cargas, cujo deslocamento passou a ser realizado em corredores rodoviários com elevadas densidades de tráfego.

Na década de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), o Brasil atravessou uma fase de grande desenvolvimento industrial, que pode ser justificado pela

implantação do Plano Nacional de Metas, que privilegiava o setor de transporte e energia. Neste período houve uma internacionalização da economia, com a implantação de inúmeras indústrias multinacionais (Volkswagen, Ford e General Motors), e pela participação do governo na economia de base: petróleo, eletricidade, siderurgia e mineração (LAFER, 1975).

Na década de 1960, com o surgimento do regime militar, houve uma consolidação do sistema de transporte rodoviário, cujas rodovias passam a assumir o papel preponderante no deslocamento dos fluxos de média e longa distância em contraposição ao modal ferroviário que acentuou seu declínio ou em relação ao modal de navegação de cabotagem que se tornou incapaz de atender as demandas do momento (PRADO, 1997).

O planejamento e a fiscalização dos serviços de transportes de passageiros há décadas ficaram a cargo do Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), autarquia criada em 1937 em substituição à Comissão de Estradas de Rodagem Federal, em que sua atuação regulamentou os aspectos econômicos da operação de transporte coletivo de passageiros, estabelecendo limites para a entrada no mercado, fixando tarifas e determinando terminais que poderiam ser utilizados (WRIGHT, 1992).

Na década de 1970, com a consolidação de um país urbano-industrial crescentemente complexo frente a extensão territorial e o tamanho populacional, foram editados, durante o regime militar, novos decretos e leis que modificaram a estrutura institucional do Estado, e como consequência, outros órgãos assumiram as competências em relação aos serviços de transporte de passageiros e de cargas.

Nas décadas de 1980 e 1990, houve um significativo hiato na agenda dos transportes brasileiros dada a restrita agenda no planejamento trazida pela crise da dívida e pela agenda de estabilização, abrindo espaço para

a migração de um padrão predominantemente estatal e intervencionista no setor de transporte (paradigma nacional-desenvolvimentista) para um padrão privado e de regulação estatal (paradigma logístico).

Nas décadas de 2000 e 2010, a agenda estatal dos Planos Plurianuais (PPAs) e dos Planos de Aceleração Econômica (PAC) se consolida com o paradigma logístico de investimentos via Parcerias Público-Privadas (PPPs) e de regulação, com a promulgação da Lei 10.233/2001, que dispôs acerca da criação do Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (CONIT) e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), órgãos com atribuições específicas de regulamentação em relação ao sistema de transporte.

Em que pese todo o processo evolutivo de concentração de investimentos no modal rodoviário e de reformas normativas por parte do Estado ao longo das décadas entre o paradigma nacional-desenvolvimentista e o paradigma logístico, a prestação dos serviços de transporte sempre foi realizada por empresas da iniciativa privada, mas sempre sob forte intervenção estatal, haja vista da relevância social dos serviços, de caráter coletivo e da importância econômica para o desenvolvimento do país (GOMIDE, 1998).

Ao longo da estruturação normativa e material dos sistemas infraestruturais do modal rodoviário, bem como dos meios de fluxo ou transporte de carga e de pessoas, a presença de cooperativas de transporte intramunicipal e intermunicipal foi crescentemente se estruturando nas franjas do setor de transporte, o que repercutiu em tamanho, tornando-se o segundo maior ramo em número de cooperativas no Brasil e sétimo maior empregador no cooperativismo (OCB, 2011).

As cooperativas de transporte são classificadas no Brasil, conforme a modalidade de atuação intermunicipal e intramunicipal na

prestação de seus serviços, podendo ser divididas entre cooperativas de transporte de cargas (caminhão, motocicletas e furgões) e cooperativas de transporte de pessoas [transporte individual de passageiros (táxi e moto táxi); transporte coletivo de passageiros (vans e ônibus) e transporte escolares (vans e ônibus)].

Segundo Ferreira (2014), as cooperativas de transporte movimentam mais de 330 milhões de toneladas de cargas e 2 bilhões de passageiros por ano no Brasil, número estes que expressam o rápido crescimento setorial ao longo de uma década, já que, tanto, o número de cooperativas mais do que dobrou, passando de 542 cooperativas em 2001 para 1228 no ano de 2013, quanto o número de cooperados que passou de 38.211 para 140.51 profissionais.

Sob a ótica quantitativa, a desvinculação do ramo de cooperativas de transporte em relação ao ramo de cooperativas de trabalho, efetuada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no ano de 2002, reflete a importância adquirida em números, o que tem propiciado parcerias junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para viabilizar aos associados de cooperativas de transporte o acesso à linhas de financiamento.

Sob a ótica qualitativa, a rápida expansão do cooperativismo em transportes refletiu a produção de um serviço direto, seja por associados que realizam suas atividades individualmente, seja em atividades conjuntas com outros cooperados, cujas principais características são marcadas, tanto, pela realização da maior parte das atividades fora da sede da cooperativa, próxima ao demandante, quanto, pela flexibilidade de horários e rotas na oferta de distintos serviços de transporte de carga e transporte.

Conclui-se que o crescimento da participação de cooperativas na segmentação do transporte de cargas e de pessoas acontece

razão das baixas barreiras à entrada, bem como, da utilização de uma estratégia por flancos, caracterizada por um padrão de concorrência que se manifesta às margens dos grandes grupos, sem confronto direto, ou, se aproveitamento das ineficiências de mercado, quando a oferta de transportes é inexistente.

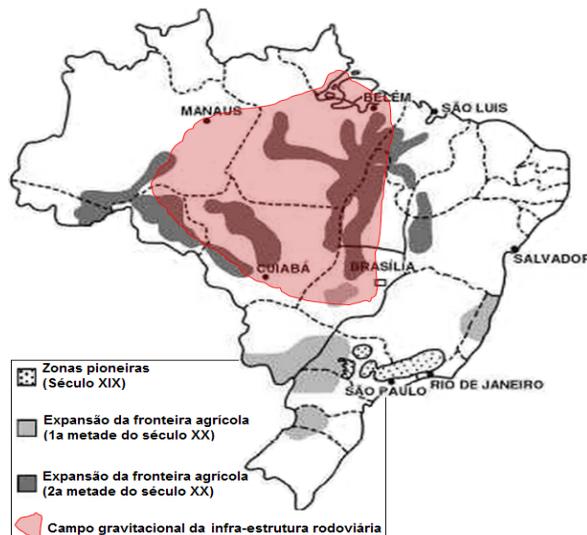
### 3. COOPERATIVAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE NAS FRONTEIRAS DA REGIONALIZAÇÃO INTRANACIONAL E INTERNACIONAL

As cooperativas de transporte possuem um crescente papel na abertura de territorial nos processos, tanto, do fortalecimento da regionalização intranacional, por meio da expansão da fronteira agrícola brasileira nas regiões Centro-Oeste e Norte, quanto de regionalização internacional, por meio das redes infraestruturais presentes na extensa zona de fronteira entre o Brasil e os demais países sul-americanos.

De um lado, na regionalização intranacional, as redes infraestruturais projetadas para promoverem a conexão das regiões do Centro Oeste e do Norte em relação ao resto do país tornaram-se verdadeiros eixos regionais de integração e desenvolvimento ao se manifestarem como corredores logísticos de expansão da fronteira agrícola desde o sul em direção ao norte do país.

A expansão da fronteira agrícola no Brasil pode ser compreendida por meio de três periodizações, sendo materializada, no século XIX, nas zonas pioneiras do eixo Rio de Janeiro - São Paulo; nos dois primeiros quartis do século XX, nas regiões Sul e Sudeste; e, finalmente, a partir da segunda metade do século XX até os dias atuais, nas regiões Centro Oeste e Norte (BECKER, 1995; HUERTA, 2010).

Figura 1 - Evolução da expansão da fronteira agrícola



Fonte: BECKER et al. (1995) e HUERTAS (2010).  
Adaptações próprias.

Juntamente com grupos empresariais de logística rodoviária, o destaque das cooperativas de transporte de carga começou a se manifestar principalmente na última periodização, com a conclusão das obras de uma rede de infra-estrutura rodoviária no formato de um quadrilátero entre as regiões Centro Oeste e Norte, já que os quatro nodais centrais - Brasília, Porto Velho, Belém e Manaus - passaram a funcionar como um campo gravitacional da expansão agrícola, dando acesso a outros nodais menores adjacentes.

Embora os maiores grupos empresariais de logística rodoviária das regiões Sul e Sudeste tenham concentrado poder de mercado nas principais rotas do quadrilátero da integração das regiões Centro Oeste e Norte com a expansão da fronteira agrícola, as cooperativas locais de transporte de carga crescentemente passaram a rivalizar, principalmente nos nodais adjacentes menores, com menor rentabilidade.

Entre as diferentes modalidades de cooperativas de transporte instaladas no interior do quadrilátero de germinação de municípios nas

regiões Centro Oeste e Norte, as cooperativas de transporte de carga sempre se destacaram, inclusive abrindo espaço para o surgimento de cooperativas de transporte de passageiros com o adensamento populacional das novas localidades.

De outro lado, na regionalização internacional, observa-se o papel das cooperativas de transporte impulsionando, por meio de redes infra-estruturais, um sistema de fluxos bilaterais entre pontos fixos do Brasil e dos países fronteiriços da América do Sul, o qual fortalece não apenas a integração regional na América do Sul e as próprias relações bilaterais entre os países, mas também incita algumas dinâmicas de fragmentação regional em razão de um padrão espontâneo de ação paradiplomática difundida pelos atores subnacionais (SENHORAS, 2008; 2010).

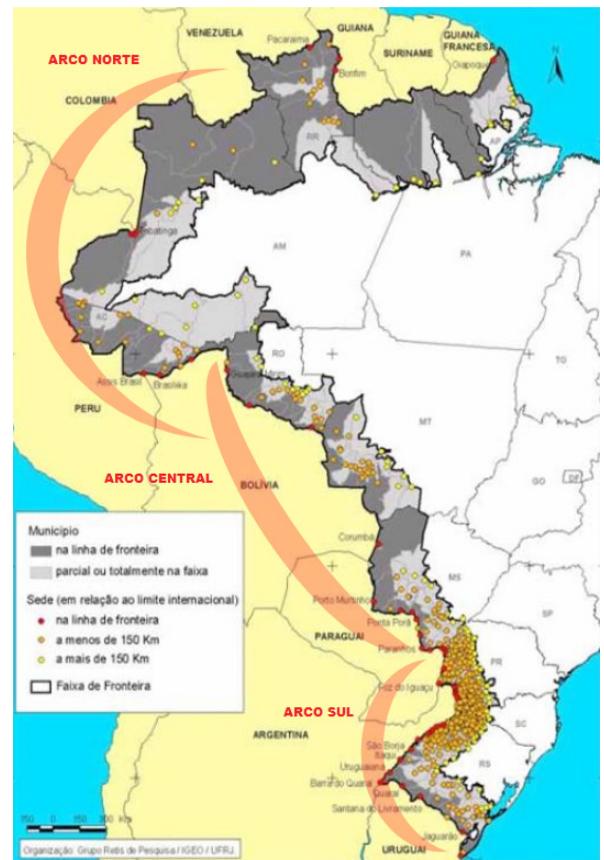
Em razão da consolidação de corredores internacionais planejados para promoverem a integração regional na América do Sul, os efeitos da paradiplomacia das cooperativas de transporte de carga e passageiros repercutem em uma dinamização geral dos fluxos humanos e comerciais entre o Brasil e os países sulamericanos, com impactos específicos em cada macro-arco de regionalização internacional na zona fronteiriça, tanto nos territórios da faixa fronteira de cada país, quanto, nas cidades gêmeas presentes na linha de fronteira.

Sob a ótica generalista, observa-se em toda faixa de fronteira brasileira que a diferença de regimes trabalhista, fiscal, tributário, aduaneiro e de câmbio com os países vizinhos repercute em um padrão de vazamento de renda do país por meio das interações entre cidades gêmeas presentes na linha e fronteira, uma vez que os produtos no exterior são mais baratos em relação aos brasileiros, com a única exceção na alteração da direção dos fluxos no caso da fronteira entre o Amapá e a Guiana Francesa em razão da força do euro (SENHORAS et al., 2012).

Sob a ótica específica, observa-se que nos Arcos Central e Norte, existe uma prevalência de cooperativas de transporte de pessoas com

repercussão exclusiva nos territórios da zona de fronteira em razão da difusão de um comércio formiga de pequena escala, em contraposição à predominância de cooperativas de transporte de carga no Arco Sul devido a um consolidado padrão de fluxos comerciais de escala entre os países do Mercosul, o qual se origina em territórios posteriores à zona fronteiriça.

### Mapa 1 – Arcos na faixa de fronteira brasileira



Fonte: BRASIL (2005). Adaptações próprias.

A maior antiguidade da formação social espacial, a economia de escala na oferta e demanda, bem como o grau de maturação do Mercosul nas regiões sul e sudeste do Brasil acabam impactando em um ativo sistema de fixos e fluxos com nodais centrais e periféricos

extremamente ativos no transporte de cargas e pessoas, tanto, por grupos empresariais, quanto de cooperativas, em contraposição aos Arcos Central e Norte cujas dinâmicas predominantes estão vinculadas a novos municípios de pequena escala, claramente dependentes de um padrão de comércio formiga que é propiciado por cooperativas de transporte de passageiros.

Com base nos processos de regionalização intranacional e internacional previamente discutidos, observa-se que as cooperativas de transporte brasileiras estruturam crescentemente um evolutivo e dinâmico sistema de fixos (pontos de oferta e demanda) e fluxos (redes infraestruturais), com características distintas entre os arcos fronteira, embora, com uma convergente funcionalidade para materializar complementarmente os padrões exógeno e endógeno de desenvolvimento sócio-espacial.

Apartir da visão exógena do desenvolvimento territorial brasileiro, surge uma simplificada geografia do transporte na qual a análise do papel das cooperativas se materializa funcionalmente a partir da identificação de um sistema de fixos e fluxos que se manifesta pela conexão de áreas de dispersão (emissoras), áreas de deslocamento (infraestruturas de transporte) e áreas de atração (receptoras).

A partir da visão endógena do desenvolvimento existente, tanto, na faixa de fronteira brasileira com a predominância de cooperativas de transporte humano, quanto nas regiões Centro Oeste e Norte com um majoritário número de cooperativas de transporte de carga, observa-se que as cooperativas de transporte lato sensu possuem um destacado papel sobre as cidades, não apenas, como corredores de passagem de fluxos, mas antes, como um meio de adensamento local do capital socioeconômico que se materializa em função dos efeitos de transbordamento econômico em diferentes setores.

#### 4. SERVIÇO DE TRANSPORTE NO ESTADO DE RORAIMA

Dos quinze municípios de Roraima, quatorze deles estão interligados via terrestre por

rodovias estaduais e municipais asfaltadas que totalizam 6.817 km de um total de 7.949 Km da malha viária, com exceção da sede do município de Uiramutã que possui baixa integração em relação aos demais municípios do estado, o que direta e indiretamente repercute no menor indicador de desenvolvimento humano no estado.

De maneira geral, o abastecimento de bens nos municípios tem o modal rodoviário como o principal, embora balsas percorram a parte mais navegável do Rio Branco – a jusante das corredeiras do Bem Querer, próximas à sede do município de Caracará – provenientes com bens de consumo de Manaus (AM), principalmente GLP (gás de cozinha), combustíveis automotivos, bebidas e até insumos agrícolas. Com a conclusão do asfalto da BR174, que corta o Estado de Roraima no sentido Sul – Norte, a hidrovia do Rio Branco perdeu significativa importância na matriz modal de Roraima.

Embora o transporte de passageiros seja predominantemente feito por cooperativas de transporte alternativo de passageiros, por meio de pequenas cooperativas operadas pelos próprios associados em veículos comuns, minivans e vans, existem algumas empresas de ônibus regionais que atendem todos os municípios e suas principais vilas, além de uma empresa nacional que atua no eixo da Rodovia BR-174.

Figura 2 – Sistema de fixos e fluxos no transporte em Roraima



Fonte: Conselho Rodoviário Estadual - CRE/RR

Ao se analisar a malha viária de Roraima, a rodovia federal, BR174, destaca-se como corredor central de nodulação na geografia de transportes intermunicipais à medida que ao percorrer o território no sentido norte-sul, acaba por receber a confluências de outras rodovias e vicinais, potencializando um padrão de desenvolvimento exógeno em diferentes municípios do estado, como um verdadeiro eixo de integração de desenvolvimento regional.

O fluxo de passageiros dentro do Estado tem, via de regra, pontos de partida e chegada na capital Boa Vista, e cada um dos municípios do interior. Com exceção dos municípios de Pacaraima, Uiramutã e Amajari, nos demais, os serviços são prestados irradiando-se a partir de Boa Vista, devido à localização estratégica da Capital, e também por esta ser uma cidade importante no cenário estadual.

Há pequenas empresas que exploram a ligação direta entre Pacaraima – Uiramutã e Pacaraima – Amajari, sem chegar até Boa Vista, mas não existem têm dados ou informações disponíveis sobre a frequência ou quantidade de passageiros diária que tais empresas transportam, haja vista a variabilidade e o pequeno porte dos municípios que impacta em um padrão de transporte de porta em porta.

Considerando as linhas rodoviárias que ligam Roraima a outras regiões, as mais importantes são as operadas por cooperativas roraimenses que ligam a capital do estado com Manaus, no estado do Amazonas, e, as cidades-gêmeas presentes nas linhas de fronteira do Brasil com a Guyana [Bonfim (BR) e Lethem (GY)] e a Venezuela [Pacaraima (BR) e Santa Elena de Uairén (VE)].

## 5. COOPERATIVAS DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS EM RORAIMA

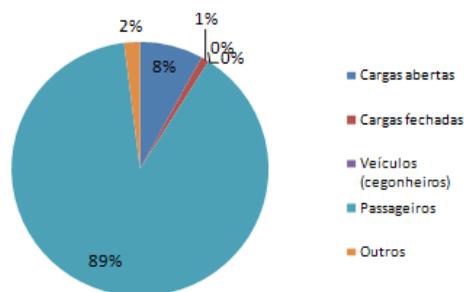
Criado legalmente em abril de 2008 pela Lei 664/2008 (ALE/RR, 2010) e definido como Sistema de Transporte Coletivo Rodoviário

Intermunicipal de Passageiros do Estado de Roraima, o Transporte Alternativo de Passageiros é uma atividade explorada em quase todos os municípios do Estado, com exceção apenas do Uiramutã.

Segundo OCB/RR (2012), as 24 cooperativas de transporte alternativo de passageiros existentes em Roraima representam 89% de todas as cooperativas de transporte do estado, congregando 1.111 associados e cerca de 5 mil pessoas ligadas à atividade, direta e indiretamente, o que repercute decisivamente em um dos poucos vetores econômicos de desenvolvimento exógeno nos municípios do interior, tradicionalmente dependentes de uma economia do contracheque baseada em transferências federais.

Em razão do papel das cooperativas na articulação de um sistema de fixos (municípios) e fluxos (humanos e econômicos), as rodovias em Roraima podem ser caracterizadas como eixos de integração e desenvolvimento entre o pólo dinâmico, a capital do estado, Boa Vista, e os pólos menos dinâmicos, os municípios do interior do estado, por meio do fluxo de pessoas, bens e serviços.

Gráfico 1 – Distribuição de cooperativas de transporte em Roraima



Fonte: OCB/RR (2013).

Dentre as cooperativas de transporte que operam com passageiros, sobressaem-se as ditas “intermunicipais” ou “transporte alternativo”, as quais exploram linhas em caráter precário e com alta insegurança jurídica para os negócios, já que não são concedidas sob fundamentação legal pelo Poder Público, mas apenas, mediante o uso de autorizações provisórias.

O transporte intermunicipal chamado “alternativo” é operado por autônomos, agregados em cooperativas, cuja organização cooperativista foi desenvolvida como reflexo do crescente enforcement do Poder Público estadual, ao tentar impor maior disciplina e organização a um setor com baixas barreiras de entrada e saída devido aos baixos custos operacionais.

O boom do crescimento das cooperativas de passageiros em Roraima pode ser explicado pelo declínio das poucas empresas convencionais, açodadas pela ineficiência operacional e alta carga tributária, ao passo que transportadores “clandestinos” (assim chamados por que faziam linhas alternativas sem a devida concessão ou regulamentação) aos poucos cresceram no mercado.

À medida que aumentava o número de profissionais autônomos, estes se agrupavam em cooperativas, não apenas, com o intuito de enfrentar politicamente o poder econômico das empresas convencionais, mas também, para obter ganhos com beneficiamento tributário e maior canal de credibilidade junto ao público consumidor dos serviços de transporte intermunicipal.

Em todas as rotas de operação das cooperativas intermunicipais de transporte duas lógicas de dinamização são marcadas nos sistemas de fixos (municípios) e de fluxos (humanos e econômicos). Primeiro, quanto menor a distância entre um município com a capital, maior a dinâmica de fluxos. Segundo, quanto maior a dinâmica de comércio formiga na linha internacional de fronteira, mais dinâmico é o uso de transporte alternativo.

**Mapa 2 – Divisão municipal no estado de Roraima**



Fonte: RORAIMA (2011).

Observa-se que os municípios roraimenses presentes na linha da fronteira internacional atendem às lógicas anteriormente identificadas, respectivamente com Pacaraima (premissa 1) e Bonfim (premissa 1 e 2) possuindo a maior intensidade de fluxos de transporte alternativo intermunicipal no estado devido ao papel do comércio formiga de produtos comprados mais baratos na Venezuela e na Guayana.

Nas fronteiras internacionais, as cooperativas de transporte alternativo oferecem linhas nos municípios de Pacaraima e Bonfim, apresentando-se como as mais economicamente promissoras devido ao sistema de fluxos de comércio formiga absorvido junto às cidades gêmeas de Santa Elena de Uairén (Venezuela) e Lethem (Guyana), já que os regimes cambial, trabalhista, tributário e aduaneiro nestes países repercutem em preços menores em relação aos brasileiros.

Por um lado, em Roraima existe uma dinâmica interação de comércio formiga específica em Roraima, facilitada pelas cooperativas de transporte de passageiros que se manifesta sob um padrão de comércio triangular, tanto na fronteira internacional em relação à Guayana, com o padrão Boa Vista-Bonfim-Lethem, quanto, na fronteira com a Venezuela, segundo o padrão Boa Vista-Pacaraima-Santa Elena.

Por outro lado, a força da dinâmica do comércio formiga das fronteiras em direção à Boa Vista revela que o sucesso das cooperativas não é por acaso, mas antes, é o resultado de uma dinâmica sistêmica geral em todos os demais estados brasileiros presentes na linha da fronteira com países vizinhos na América do Sul, com repercussão no vazamento de renda de brasileiros no exterior para a compra de produtos mais baratos.

Tomando como referência as características gerais e específicas de Roraima, se observa a centralidade da capital Boa Vista, sendo, simultaneamente, núcleo difusor de recursos monetários, e núcleo receptor de mercadorias, que impulsiona uma dinâmica de comércio triangular, devido ao tamanho populacional e poder de compra, apesar das distâncias em relação às fronteiras internacionais, tornando-se assim mais forte que o comércio bilateral entre as próprias cidades gêmeas.

Ligados à lógica do comércio formiga fronteiriço, os municípios de Pacaraima e Bonfim já criaram 07 cooperativas para exploração das linhas para estes municípios, embora até hoje nunca tenham se estabelecido empresas de transporte convencional por ônibus. Todas as cooperativas criadas permanecem em atividade, sendo que algumas até expandiram o quadro social em relação ao momento da fundação.

Nos eixos rodoviários de integração e desenvolvimento exógeno, a interdependência funcional entre os municípios fronteiriços e do interior com Boa Vista culminou no fomento à constituição de cooperativas que operassem entre a capital e os demais 14 outros municípios

do estado de Roraima, com destaque às linhas de fronteira na Venezuela e Guayana, haja vista a inexistência de linhas regulares e regulamentadas de transporte de passageiros no estado.

Em Roraima, o transporte intermunicipal alternativo de passageiros, realizado através de cooperativas, é um dos meios de condução mais utilizado pela população, por conta da regularidade dos serviços oferecidos, pela maior abrangência rodoviária, pelo valor das passagens, que são mais acessíveis e pela flexibilidade da grade de horário de saída dos veículos somado com o ponto final optado pelo passageiro. Não sendo, necessariamente, que seja o terminal rodoviário, podendo neste ínterim, solicitar sua parada onde melhor lhe convier.

Contudo, observa-se ser necessária uma estratégia de fortalecimento do segmento em cada município em que estiver inserida uma cooperativa de transporte em Roraima. Isso em virtude de que, com cenário competitivo desta atividade e com a expansão e conseqüente popularização do transporte intermunicipal alternativo operado pelas cooperativas, algumas empresas de ônibus têm perdido mercado frente a diferenciação dos serviços ofertados pelo empreendimento coletivo, o que acaba por acentuar um processo de ameaça de extinção desse atividade através cooperativas, posto que as mesmas ainda não possuem segurança jurídica em virtude da não emissão, por parte do Governo do Estado, das devidas concessões autorizativas para explorar essa atividade.

Entretanto, esta restrição pode ser atenuada diante da importância do acompanhamento dos serviços prestados pelas cooperativas por parte do Conselho Rodoviário Estadual, de forma a verificar se estes estão sendo prestados de forma adequada e eficiente, tendo por base as normas, critérios e parâmetros definidores da qualidade do serviço, comprovando se as mesmas detêm as devidas condições econômicas, técnicas e operacionais para manter a adequada prestação do serviço à população.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Roraima tem vivenciado um intenso processo de reconfiguração de suas estruturas institucionais e econômicas a partir de 1988 com a sua transformação política em estado e o surgimento de uma série de municípios no interior com alta dependência funcional em relação aos bens e serviços da capital Boa Vista.

Essas mudanças impactaram significativamente no estado por meio da consolidação de um padrão de desenvolvimento exógeno dos municípios do interior dependente de Boa Vista, que é manifestado pelas malhas de infra-estrutura rodoviária e com repercussão no boom do setor de cooperativas de transportes alternativos.

Com base nesta pesquisa foi possível mostrar a relação positiva do cooperativismo de transporte alternativo no desenvolvimento local por meio da apreensão de um estudo de desenvolvimento regional segundo um sistema de fixos (municípios) e fluxos (humanos e econômicos).

A análise mostrou que a organização de empresas cooperativa é uma forma adequada e funcional para a promoção do desenvolvimento exógeno, ao trazer contribuições não apenas à dimensão econômica (fluxos comerciais), mas também à dimensão socio-política-cultural (fluxos humanos).

O desenvolvimento regional pode ser compreendido a partir de um padrão endógeno com as interações bilaterais de crescimento complementar entre as cidades gêmeas nas fronteiras internacionais do Brasil com a Guayana (Bonfim e Lethem) e com a Venezuela (Pacaraima e Santa Elena de Uairén), bem como, um padrão exógeno propiciado pelos fluxos humanos e econômicos existentes ao longo da faixa de fronteira sob um formato triangular e com nodulação central em Boa Vista.

Conclui-se que além dos ganhos econômicos diretos das cooperativas, tanto, na geração de recursos tributários para os

municípios sede, quanto, na geração da renda para os cooperados, existem ganhos indiretos que fomentam o capital social local, com a criação de laços de confiança e de credibilidade, o que reforça ganhos complementares para o fortalecimento da atividade profissional.

## 6. REFERÊNCIAS

BECKER, B. K.; CRISTOFOLETTI, A.; DAVIDOVICH, F. R.; GEIGER, P. P. **Geografia e Meio Ambiente no Brasil**. São Paulo: Editora Hucitec, 1995.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Editora Mandamentos, 2006.

BRASIL. **Ministério da Integração Nacional. Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira**. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2005.

CRÚZIO, H. O. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa: Uma Alternativa para o Desemprego**. São Paulo: FGV, 2001

FERREIRA, V. **“Número de cooperativas de transporte dobrou na última década”**. Globo Rural [20/10/2014]. Disponível em: <[www.revistagloborural.globo.com](http://www.revistagloborural.globo.com)>. Acesso em 22/01/2015

FREITAS, A. **Estudos Sociais - Roraima: Geografia e História**. São Paulo: Corprint Gráfica e Editora Ltda, 1998

GOMIDE, A. **Regulação Econômica nos Serviços Públicos de Transporte Urbano por ônibus no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 1998

GÔMORA, A. **O Transporte Rodoviário Interestadual e Internacional de Passageiros**. Brasília: ABRATI, 1999

HUERTAS, D. M. **“O papel dos transportes na expansão recente da fronteira agrícola brasileira”**. Revista Transporte y Territorio, n. 3, 2010.

- KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino à distância**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2005
- KRUEGER, G.; VIEIRA, P. G. L.; OLIVEIRA, P. G. **Curso de Direito Cooperativo**. Belo Horizonte: Editora Mandamentos, 2009
- LAFER, B. M. **Planejamento no Brasil**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1975
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira: cooperativas**. Brasília: MDIC, 2012. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em 22/01/2015
- MENEZES, A. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo**. Brasília: CONFEBRÁS, 2005
- NATAL, J. L. A. **Transporte, ocupação do espaço e desenvolvimento capitalista no Brasil**. Tese de doutorado. Campinas: UNICAMP, 1991
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Panorama do cooperativismo brasileiro: ano 2011**. Brasília: OCB, 2011. Disponível em: <www.brasilcooperativo.coop.br>. Acesso em 22/01/2015
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório de Gestão SESCOOP**. Brasília: OCB, 2012. Disponível em: <www.brasilcooperativo.coop.br>. Acesso em 22/01/2015
- OCB/RR - **Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Roraima**. Relatório anual de cooperativas. Boa Vista: OCB/RR, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001
- PINHO, D. B. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Editora Saraiva, 1977
- PRADO, L. **Transportes e Corrupção**. Rio de Janeiro: Editora Topbooks, 1997
- RORAIMA. Centro de Geotecnologia, Cartografia e Planejamento Territorial [31/08/2011]. Mapoteca. Disponível em: <www.siget.rr.gov.br>. Acesso em 22/01/2015.
- SENHORAS, E. M. **“Dinâmica fronteiriça no arco norte brasileiro no contexto das Áreas de Livre Comércio”**. Caderno de Finanças Públicas, n. 12, Dezembro, 2012
- SENHORAS, E. M. **Uma agenda de estudos sobre a regionalização transnacional na América do Sul**. Tese de doutorado. Campinas: UNICAMP, 2010
- SENHORAS, E. M. **Regionalismo Transnacional e Integração Física: Um Estudo sobre a Iniciativa de Integração da Infraestrutura Sul-Americana**. Dissertação de mestrado. Campinas: UNICAMP, 2010
- WRIGHT, C. **Transporte Rodoviário de Ônibus**. Brasília: IEPA, 1992





## O ESPÍRITO DA DÁDIVA

The World of the Gift

El Espíritu de la Dádiva

Jeany Castro dos Santos (UFT)\*

Fernanda Rodrigues da Silva (UFT)\*\*

\* Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins – UFT (2015). Especialista em Elaboração e Gerenciamento de Projetos Públicos pela Faculdade Albert Einstein (2008). Especialista em Formação de Professores para o Ensino Superior pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2004). Graduada em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2001). Graduada em Matemática pela Universidade do Tocantins (2005).

E-mail: jeanycastros@gmail.com

\*\* Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins – UFT (2015). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Tocantins – UFT e Universidade Federal de Viçosa – UFV por meio do Programa Santander de Mobilidade Acadêmica (2013). Técnica em Secretariado pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia – IFTO (2008).

E-mail: : nanda\_adm@uft.edu.br

### RESUMO

A obra intitulada O espírito da dádiva, do autor Jacques T. Godbout, em colaboração com Alain Caillé, promove uma reflexão quanto à existência da dádiva nas sociedades modernas. Nessa perspectiva, os autores discorrem sobre os diferentes contextos que envolvem a relação social e seus mecanismos de trocas; as modalidades de dádiva, primitiva e moderna; o estranho circuito de ocorrência da dádiva; os limites existentes entre a dádiva e o mercado, as possibilidades do estabelecimento de vínculos infinitos entre

os sujeitos por meio da tríade dar-receber-retribuir e as noções de gratuidade, liberdade e obrigação. Apesar da inerente abstração contida na abordagem da dádiva, a volta a esses valores e princípios ainda representa uma possibilidade para reconstrução da vida social. Endossando esta proposição, a teoria da dádiva compreende um importante mecanismo para explicar a construção dos vínculos sociais, como também propõe uma avaliação crítica relativa aos rumos que as relações sociais contemporâneas têm proporcionado.

**Palavras-chave:** Dar. Receber. Retribuir.

**ABSTRACT**

The book entitled *The World of the Gift* from Jacques T. Godbout in collaboration with Alain Caillé promotes reflection on the existence of The gift in modern societies. In this perspective, the authors discuss the different contexts involving social relation and its trade mechanisms; the arrangements for primitive and modern gift-giving; the strange occurrence of the gift circuit; the boundaries between the gift and the market; the possibilities of establishing endless links between subjects through a “giving-receiving-giving back” triad and notions of gratuity, freedom, and obligation. Despite the inherent abstraction contained in the gift approach, the return to these values and principles is still a possibility for social life reconstruction. Endorsing this proposition, the Theory of the Gift comprises an important mechanism to explain the construction of social linkages and also proposes a critical appraisal on the direction that contemporary social relations have provided.

**Keywords:** Giving. Receiving. Giving back.

**RESUMEN**

El trabajo titulado *El espíritu de la dádiva*, del autor Jacques T. Godbout, quien en colaboración con Alain Caillé, promueven una reflexión sobre la existencia de la dádiva en las sociedades modernas. En esta perspectiva, los autores discuten los diferentes contextos involucrados con las relaciones sociales y de sus mecanismos de cambio; las modalidades para la donación, primitiva y moderna; la extraña aparición del circuito del regalo; los límites entre el don y el mercado, las posibilidades de establecer vínculos entre un sinfín de temas a través de una tríada compuesta por entrega-recepción-regreso y las nociones de libertad, gratuidad y obligación. A pesar de la abstracción inherente contenida en el enfoque de la dádiva, de nuevo a estos valores y principios sigue siendo una posibilidad para la

reconstrucción de la vida social. Haciendo suya esta propuesta, la teoría de la dádiva comprende un mecanismo importante para explicar la construcción de vínculos sociales, pero también con una evaluación crítica sobre la dirección en la que las relaciones sociales contemporáneas han proporcionado.

**Palabras Clave:** Entrega. Recepción. Regreso.

A obra intitulada *O espírito da dádiva*, do autor Jacques T. Godbout, em colaboração com Alain Caillé, levanta dúvida quanto à existência da dádiva na sociedade moderna e, para tanto, elenca os seguintes questionamentos: se a dádiva existe, por que se dá? E dá-se ainda? Em busca destas respostas, o autor elege o egoísmo como sendo a palavra que defini as relações espontâneas. Com as relações mercadológicas, a sociedade foi levada a crer que a felicidade estava condicionada a maximização dos interesses materiais. Apesar dessa relação estar permeada pelo egoísmo, esse não se aplica a todos na mesma proporção, há uma variação de acordo com as relações estabelecidas, como diria José Murilo de Carvalho: “aos amigos tudo aos inimigos a lei” (CARVALHO, 2012, p. 57).

Mas as pessoas sempre foram assim? As sociedades primitivas, descritas por Karl Polanyi em sua obra, *A grande transformação*, demonstram que o trabalho era realizado em benefício do bem comum e o resultado desse esforço se constituía em benefício de todos e, ainda, em prestígio social (POLANIY, 2012).

Afinal, de que sociedade moderna o autor está se referindo? Dos que trabalham em prol do bem comum ou dos que depositam todo seu esforço para alcançar objetivos pessoais? Para Godbout (1999, p. 12), “o utilitarismo, o marxismo, o estruturalismo são muito tristes e desanimadores”. Não seria mais interessante que todos fossem beneficiados e ainda assim pudessem obter status social? Em resposta às dúvidas levantadas pelo autor no início de sua problematização analisa-se ser esta uma realidade “o universo da dádiva requer o implícito

e o não-dito” Godbout (1999, p.13) e, a mesma só acontece e pode ser percebida por meio do vínculo social que ocorre normalmente entre três grupos: as pessoas com as quais se deseja relacionar, as que são suportadas e por último aquelas que não se deseja relacionar, portanto para o autor “dáviva serve, antes de mais nada, para estabelecer relações e uma relação sem esperança de retorno (por parte daquele a quem damos ou de outra pessoa que o venha a substituir), uma relação de sentido único, gratuita nesse sentido e sem motivo, não seria uma relação” (GODBOUT, 1999, p 16).

Godbout por meio dessa obra explana que a dáviva ainda existe para as pessoas pelas quais se deseja relacionar. Essa busca por relacionamentos pode se dar de três formas: criar, recriar e manter o vínculo social que pode acontecer por meio de bens e serviços cujo valor financeiro não é contabilizado e que necessariamente resultam em uma obrigação desobrigada, baseada na convivência entre as pessoas, “é assim que nos expomos não só a obrigar como a nos tonar obrigados”(GODBOUT, 1999, p. 21). Pode parecer um contrassenso, quando o autor expõe na sequência que a dáviva não é gratuita, no entanto, essa afirmativa se dá em virtude da mesma necessitar da reciprocidade para se constituir “assim, ou a obrigação de retribuir é assumida, e então se estabelece um círculo de relações de pessoa a pessoa, dentro do qual os bens alimentam a ligação, ou é recusada através de uma contradáviva monetária imediata” (GODBOUT, 1999, p. 19).

Como bem demonstrou Godbout (1999, p. 24), “a dáviva forma um sistema que constitui a trama das relações sociais interpessoais”. Quando uma tentativa de aproximação é negada, duas atitudes podem ser adotadas: tentar novamente ou finalizar as tentativas em valor de outros relacionamentos, passando pelos contatos de amizade, camaradagem ou de vizinhança, em que a relação não se constitua por meio das relações mercadológicas.

Para aprofundar tais abordagens, o autor

utiliza-se de uma subdivisão da obra. Na primeira parte, intitulada “os lugares da dáviva”, formada pelos capítulos de 1 a 6, o autor procurou identificar a dáviva em diferentes contextos que envolvem a relação social, uma vez que ela tem como prerrogativa os vínculos sociais. No que se refere aos vínculos, o autor elucida os aspectos que motivam as pessoas a se relacionarem mutuamente, bem como as motivações que os levam a adotarem atitudes de reciprocidade.

Na esfera doméstica, o autor elenca a relação entre camaradas, amigos e familiares, os dois primeiros compreendem as escolhas do indivíduo, o mesmo não acontece na família, uma vez que independe de sua escolha. Outra proposta do autor foi eleger três promotores das relações sociais: Estado, mercado e dáviva. Considerando que os três assumem papéis centrais na vida em sociedade e em alguma medida são responsáveis por proporcionar o bem-estar entre as pessoas. O que difere entre os três são as concepções de valores.

Enquanto o mercado se constitui nas relações institucionais e o relacionamento se dá mediante a retribuição financeira, o Estado visa promover a igualdade, solidariedade e redistribuição por meio de intermediários em uma relação institucional formalizada. Já a dáviva por sua vez se distingue do mercado e do estado na sua essência, uma vez que seus princípios são permeados pela afinidade, ligações privilegiadas e relações personalizadas, que não apenas a caracteriza por definição nas relações pessoais, como também pela responsabilidade dos vínculos. O autor apresenta situações em que poderia ser problematizada a presença da dáviva, são elas: doação de sangue e órgãos, grupos como os alcoólicos anônimos, as empresas e o mercado da arte composto pelo artista, a obra e o amador de arte, comumente denominado de cliente. Nos vários contextos explorados foram elencadas as seguintes tipologias de dáviva, são elas: dáviva unilateral, dáviva desconhecida, dáviva moderna, dáviva primitiva e dáviva recebida.

O intuito do autor foi, portanto, elucidar

a essência da dádiva, para tanto a definiu como sendo o ciclo dar-receber-retribuir, bem como diferenciou-a de outros atos. O universo da dádiva compreende o ato de perder para ganhar, não se dá apenas para receber, mas essencialmente para que o outro se permita dá, nas palavras do autor: “como é que se pode ao mesmo tempo querer um fim (receber) e usar normalmente de um meio para atingir o fim (dar), e ao mesmo tempo não considerar que se trata de um meio, sendo esta a condição para alcançar o fim” (GODBOUT, 1999, p.119).

Na parte seguinte, o autor aprofunda sua discussão por meio da explanação “da dádiva primitiva a dádiva moderna”, formada pelos capítulos de 7 a 10, apresentando diversas contribuições teóricas para fundamentar e contrapor estas duas modalidades de dádivas. Godbout (1999, p. 124) infere que “as sociedades primitivas e tradicionais tenham optado pela prudência, preferindo tornar a espontaneidade a mais obrigatória possível e reconhecer, detalhar e nomear seus mais recônditos meandros”.

No intuito de fundamentar suas proposições, o autor utiliza-se de exemplos da dádiva primitiva, o potlatch dos índios do noroeste americano; a kula enquanto dádiva circular e os Argonautes do pacífico ocidental. Tais exemplos levam o autor à seguinte proposição “a moeda primitiva não mede o valor das coisas, e sim das pessoas [...] A moeda primitiva representa a cristalização das pessoas nas sociedades que não conhecem indivíduos, mas onde só existem pessoas [...]” (GODBOUT, 1999, p.138-140). Na diferenciação entre tais dádivas fica claro que “os homens das sociedades primitivas não trocam, mas dão” (GODBOUT, 1999, p.148). O cerne desta distinção é abordado no capítulo 8. Godbout utiliza-se das contribuições de M. Mauss (1966, p.272) e cita um de seus célebres pensamentos: “o homem foi, durante muito tempo, outras coisas, e não faz muito tempo que ele é uma máquina, acrescido de uma máquina de calcular”.

Na parte subsequente da obra, o autor finaliza sua proposta com foco no “estranho

circuito da dádiva”, formado pelos capítulos 11 e 12, no qual estabelece, inicialmente, os limites entre a dádiva e o mercado. Para o autor “a dádiva conserva o vestígio dos relacionamentos anteriores, para além da transação imediata. Ela tem memória, ao contrário do mercado, que só conserva do passado o preço, memória do vínculo entre as coisas, e não do vínculo entre as pessoas” (GODBOUT, 1999, p.148). Apesar dessa máxima, tanto o mercado quanto o Estado são promotores da circulação das coisas entre estranhos, mecanismo importante no estabelecimento do vínculo entre as pessoas e premissa básica para manutenção do estranho circuito da dádiva. Assim, o autor finaliza o seu texto com a seguinte frase: “A grande luz do ‘ser absoluto’ clareia e penetra cada pérola, que reflete não apenas a luz de todas as outras pérolas da rede, mas também o reflexo de cada um dos reflexos do universo” (GODBOUT, 1999, p.235).

A teoria da dádiva, conforme apresentada na obra, propõe um estabelecimento de um vínculo infinito entre os sujeitos por meio da tríade dar-receber-retribuir. Apesar da inerente abstração contida na abordagem da dádiva, até mesmo considerada messiânica, a volta a esses valores e princípios ainda representa uma possibilidade para reconstrução da vida social. Endossando esta proposição, a teoria da dádiva compreende um importante mecanismo para explicar a construção dos vínculos sociais, como também propõe uma avaliação crítica relativa aos rumos que as relações sociais contemporâneas têm proporcionado.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. – 10ª Ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008. 236 p.

GODBOUT, Jacques; CAILLÉ, Alain. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. 272 p.

MAUSS, Marcel. **Essaisurledon, forme et raison de l'échangedanslessociétésarchaïques.** [1950]. In: Sociologieetanthropologie. Paris, PressesUniversitaires de France, 1966. P. 145-79.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época.** Revisão Técnica: Ricardo Benzaquen de Araújo. - 2 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 330 p.



## POLÍTICA EDITORIAL

O Periódico Cadernos Gestão Social (CGS) foi criado em 2007 pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA). Os Cadernos Gestão Social perseguem o objetivo ser um espaço plural, aberto às contribuições de pessoas preocupadas com as dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas do desenvolvimento de territórios e com as diferentes temáticas relacionadas à gestão social.

No final de 2011, os CGS passaram por um processo de reestruturação administrativa e reformulação editorial. Mesmo mantendo-se vinculada institucionalmente ao CIAGS/EA/UFBA, os CGS assumem-se - em sua nova proposta editorial - como uma publicação semestral da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS).

A missão dos CGS é disseminar o conhecimento produzido no campo da Gestão Social e áreas correlatas, por meio do oferecimento de trabalhos, originais e inéditos, sob as formas de artigos, ensaios, relatos de prática, resenhas de livros e pensatas. Os CGS estão abertos a propostas diferenciadas e não convencionais que demonstrem o caráter multi e transdisciplinar do campo da Gestão Social. Diante disso, os CGS tem como visão para o futuro tornar-se, nos próximos 05 anos, o periódico científico de referência para o campo da Gestão Social no Brasil.

Além das chamadas contínuas e edições especiais, os Cadernos de Gestão Social estão também abertos ao recebimento de trabalhos provenientes de fast track de importantes eventos relacionados à gestão social, a exemplo do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) e do Colóquio Internacional sobre Poder Local. Em todos os casos, os trabalhos recebidos se submeterão às normas e ao processo de avaliação da revista.

A avaliação dos trabalhos submetidos aos CGS é realizada pelo método de revisão cega (blind review), por pelo menos dois avaliadores com experiência e competência profissional na respectiva área do trabalho, que emitirão parecer com base nos critérios de avaliação estabelecidos pelo corpo editorial dos CGS. Os trabalhos podem cobrir as temáticas afins da Gestão Social na sua variedade de sub-temas, teorias e práticas em diferentes setores, espaços territoriais e tipos organizacionais.

Sobre as temáticas afins da Gestão Social, os quais podem gerar trabalhos publicáveis nos CGS, podem ser apontadas, dentre outras:

- Desenvolvimento Territorial, Redes e Arranjos Institucionais, Redes Solidárias;
- Gestão Pública, Esfera Pública, Co-produção de Bens e Serviços Públicos, Políticas Públicas e Sociais,
- Accountability, Governo Eletrônico;
- Terceiro Setor, Movimentos Sociais, Organizações da Sociedade Civil, Participação e Cidadania;
- Autogestão, Cooperativismo, Economia Solidária, Incubação de Empreendimentos Solidários e de Cooperativas;
- Empreendedorismo Social, Inovação Social, Negócios Sociais, Tecnologia Social; • Gestão Ambiental, Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Consumo Consciente, Comércio Justo; e
- Formação em Gestão Social, Ensino-Aprendizagem e Avaliação em Gestão Social, Metodologias Integrativas e Não-convencionais, Residência Social.

Os trabalhos submetidos com foco em sub-temas relacionadas as temáticas expostas ou, ainda, que tratem de outras temáticas poderão ser avaliados para publicação a depender da relevância e impacto do trabalho ou temática para o público dos CGS e para a Gestão Social. Com isso, o foco da CGS é atingir um público alvo interessado e preocupado com o desenvolvimento do campo da Gestão Social, dentre pesquisadores, estudiosos, gestores sociais e gestores públicos.

Finalmente, a partir da ação conjunto dos autores, avaliadores e todo corpo editorial dos CGS, as expectativas de impacto deste periódico estão relacionadas à: a) compreender melhor o campo da Gestão Social e temáticas afins, seus limites, desafios e perspectivas; b) contribuir com abordagens diferenciadas para o campo da Gestão Social; c) estabelecer e oferecer relações interessantes entre a Gestão Social e diferentes temáticas; d) Aprofundar a discussão teórica, epistemológica, metodológica e prática da gestão social e de duas áreas relacionadas; e e) oferecer análises das agendas para o campo da Gestão Social.

## EDITORIAL POLICY

The periodical Social Management Journal/Cadernos Gestão Social (CGS) was created in 2007 by the Interdisciplinary Center for Development and Social Management (CIAGS), tied to the Business School at the Federal University of Bahia (EA/UFBA). Since 2011, the CGS has remained technically and institutionally linked to CIAGS/EAUFBA, but its editorial coordination is under the responsibility of the Brazilian Researchers of Social Management Network /Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS).

The CGS aims to disseminate the knowledge generated in the field of Social Management and related areas, through the publication of original and unpublished works as articles, white papers, essays, practical reports and book reviews. The CGS is open - through continuous requests for publication and special editions - to different and unconventional proposals that demonstrate the multi- and transdisciplinary character of Social Management. Therefore, the CGS's vision for the future is to become, in the next few years, a journal of reference for this field in Brazil.

Papers submitted to the CGS are evaluated using a blind review. At least two reviewers with expertise and professional competence in their area of work analyze the paper, which will give an opinion based on evaluation criteria established by CGS editorial staff. The papers may cover topics related to Social Management in their variety of sub-themes, theories and practices in different sectors, territorial spaces and organizational types, such as:

- Territorial Development, Networks and Institutional Arrangements, Solidarity Networks;
- Public Management, Public Sphere, Co-production of Public Goods and Services, Social and Public Policy, Accountability, Electronic Government;
- Third Sector, Social Movements, Civil Society Organizations, Participation and Citizenship;
- Self-Management, Cooperatives, Solidarity Economics, Incubation of Solidarity Enterprises and Cooperatives;
- Social Entrepreneurship, Social Innovation, Social Business, Social Technology/Innovation;
- Environmental Management, Sustainability, Social Responsibility, Consumer Awareness, Fair Trade; and
- Social Management Training, Teaching-Learning and Evaluation in Social Management, Integrative and Non-conventional Methodologies, Social Housing.

## POLÍTICA EDITORIAL

La revista Cuadernos de Gestión Social/Cadernos Gestão Social (CGS) fue creado en 2007 por el Centro Interdisciplinario para el Desarrollo y Gestión Social (CIAGS), de la Escuela de Administración de Universidad Federal de Bahía (EA/UFBA). Desde 2011, los CGS permanecen técnicamente e institucionalmente ligado a CIAGS/EAUFBA, pero su coordinación editorial está bajo la responsabilidad de la Red Brasileña de Investigadores en Gestión Social (RGS).

Los CGS tiene como objetivo difundir el conocimiento generado en el campo de la Gestión Social y áreas afines, a través de la publicación de ponencias originales e inéditos en forma de papers, ensayos, reportes de prácticas y reseñas de libros. Los CGS están abiertos - por medio de llamadas continuas y ediciones especiales - para propuestas diferentes y no convencionales que demuestren el carácter de campo multi y transdisciplinario de la Gestión Social. Ante esto, la visión de los CGS para el futuro es convertirse para los próximos años, en una revista de referencia para este campo en Brasil.

La evaluación de las ponencias presentadas a los CGS se lleva a cabo mediante la revisión ciega (blind review) por al menos dos evaluadores con experiencia y competencia profesional en su área de trabajo, el cual emitirán comentarios sobre la base de los criterios de evaluación establecidos por el equipo editorial de los CGS. Las ponencias pueden abarcar temas relacionados a la gestión social en su variedad de subtemas, teorías y prácticas en diferentes sectores, espacios territoriales y tipos de organización, entre los que se pueden mencionar:

- Desarrollo Territorial, Redes y Acuerdos Institucionales, Red de Solidaridad;
- Gestión Pública, Espacio Público, Co-producción de Bienes y Servicios Públicos, Políticas Públicas y Sociales, Accountability, Gobierno Electrónico;
- Tercer Sector, Movimientos Sociales, Organizaciones de la Sociedad Civil, Participación y Ciudadanía;
- Autogestión, Cooperativas, Economía Solidaria, Incubación de Emprendimiento Solidarios y Cooperativas;
- Empreendedorismo Social, Innovación Social, Tecnología Social;
- Gestión del Medio Ambiente, Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Consumo Consciente y Comercio Justo; y
- Capacitación en Gestión Social, Enseñanza-Aprendizaje y Evaluación en Gestión Social, Metodología Integradora y Non Convencionales.

### **Orientações Gerais para Submissão de Trabalhos (Submission Guidelines/ Instrucciones para el Envío)**

- Artigos, ensaios, relatos de prática, resenhas de livros e pensatas são os tipos de trabalhos científicos aceitos para avaliação nos Cadernos Gestão Social CGS. Estes trabalhos podem ser submetidos em português, inglês ou espanhol;
- As chamadas abertas para publicação indicarão os tipos de trabalho que serão aceitos para a respectiva edição. As edições dedicadas com exclusividade para trabalhos oriundos de eventos terão a definição da quantidade e dos tipos de trabalhos a serem publicados, a partir de uma deliberação conjunta entre o editor da CGS e a organização do evento;
- Todos os trabalhos deverão ser submetidos unicamente via web por meio do site da CGS - [www.cgs.ufba.br](http://www.cgs.ufba.br);

- O trabalho deve traduzir-se em uma contribuição original e inédita. Não serão aceitos trabalhos que estão em processo de avaliação em outro(s) periódico(s);
- Todos os trabalhos submetidos serão avaliados, pelo método de revisão cega (blind review), por pelo menos dois avaliadores com experiência e competência profissional na respectiva área do trabalho, que emitirão parecer com base nos critérios de avaliação dos trabalhos dos CGS;
- Os critérios para avaliação dos trabalhos incluem: originalidade, contribuição para corpo de conhecimento da área, adequação metodológica, clareza, atualidade, formato e apresentação dos resultados;
- Após a avaliação pelos avaliadores, os autores serão comunicados, eletronicamente, se o trabalho foi aceito, rejeitado ou aceito com necessidade de alterações. Neste último caso, será estabelecido um prazo para reenvio do trabalho com as alterações;
- Todos os trabalhos aceitos para publicação passarão por uma revisão ortográfica para se adequar as normas da língua a qual o trabalho foi submetido. Caso exista a necessidade de ajustes no texto, relativos à língua, estes trabalhos serão novamente enviados para os autores. Uma vez alterado, os autores postam a versão final do trabalho;
- A versão final dos trabalhos aceitos para publicação, ainda poderão sofrer adequações editoriais para facilitar sua clareza e entendimento sem alterar seu conteúdo;
- Os CGS permitem citações de seus conteúdos em outros veículos de informação técnico-científica, desde que seja citada como fonte;
- O tempo para conclusão de uma avaliação é de até 180 dias após a submissão. As submissões devem respeitar os deadlines das chamadas de trabalhos para as edições dos CGS;
- Já o tempo para publicação do trabalho aprovado e disponibilizado – pelos autores – em sua versão final é de até 360 dias a contar da data do upload desta versão no sistema. Em casos de chamadas de trabalhos para edições especiais dos CGS este prazo poderá ser maior, mas nunca deverá ultrapassar os 540 dias.

## **Normas para Apresentação dos Trabalhos Submetidos (Appearance Standards / Normas para la Presentación)**

O trabalho submetido deverá considerar todos os itens a seguir, sob pena de ser bloqueado para avaliação e devolvido para os autores do arquivo.

### **1. Aspectos Gerais**

- a) O trabalho submetido para avaliação deverá atender os requisitos propostos na Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Lei de Direito Autoral no Brasil); as normas gramaticais da língua a qual o trabalho foi submetido (Português, Inglês ou Espanhol); e as normas técnicas para redação do texto acadêmico da ABNT. O acesso para conhecimento acerca do que estabelece cada uma destas regulamentações é de absoluta responsabilidade dos autores;
- b) O texto deverá seguir, também, os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos

no arquivo DiretrizesABNTparaAutores.pdf, disponível para download no site dos Cadernos Gestão Social ([www.cgs.ufba.br](http://www.cgs.ufba.br));

c) A identificação de autoria do trabalho deverá ser removida do arquivo submetido, inclusive nas informações de propriedades e segurança do arquivo.

## 2. Formato

a) O trabalho deve ser digitado em software editor de texto MsOffice ou OpenOffice, e o arquivo deve ter tamanho máximo de 2MB.

b) Tratando-se de artigo, o texto submetido deve conter no mínimo 14 e no máximo 22 páginas. Em caso de relatos de práticas e ensaios, o texto deverá ter entre 08 e 15 páginas. Já para resenhas ou pensatas a quantidade páginas do texto deve ser limitada entre 03 e 08 páginas;

c) O trabalho deverá ser formatado em A4 e as margens inferior (2,0cm), superior (3,0cm), direita (2,0cm) e esquerda (3,0cm);

d) O título e o texto do trabalho deve ser em fonte “Times New Roman”, tamanho 12, com espaçamento 1,5 cm entre linhas. Já o resumo, palavras-chave, abstract, keyword, resumen, palabras clave, notas de fim de texto, título e fonte das tabelas, figuras, gráficos, mapas e imagens que deve ter fonte 11, com espaçamento simples;

e) Os trabalhos não devem utilizar notas de rodapé no texto. As notas devem estar ao final do texto;

f) Os autores não devem agrupar figuras, gráficos e tabelas no final do texto ou colocá-los como anexos ou apêndices. As tabelas, figuras e gráficos deverão ser inseridos ao longo do texto, logo depois de citados;

g) Os trabalhos que contenham imagens (fotos, desenhos ou gravuras) devem ser encaminhados com as matrizes ou originais desses para garantir a fidelidade da reprodução. Recomenda-se que os autores providenciem as imagens que queiram incluir em seus textos com formato de – pelo menos – 300 dpi;

h) Todos os endereços de páginas da internet (URLs) citados devem ser incluídos como nota de final texto.

## 3. Título, Resumo, Palavras-Chave, Abstract, Keywords, Resumen e Palabras Clave

a) A primeira página do trabalho submetido deverá conter os seguintes elementos, na sequência exposta aqui: título do trabalho (em Português, Inglês e Espanhol), resumo, palavras-chaves, abstract, keywords, resumen e palabras clave. Nesta primeira página, jamais deverão ser indicado os nomes dos autores (faça o download do modelo de primeira página);

b) Caso exista espaçamento suficiente na primeira página após todos estes elementos serem dispostos, os autores poderão continuar ainda na primeira página a apresentação dos aspectos introdutórios do trabalho;

c) O título do trabalho, na primeira página, independente da língua no qual o trabalho foi submetido, deverá ser exposto em língua portuguesa, língua inglesa e língua espanhola. O

título deve ser conciso e explicativo de forma que represente o conteúdo do trabalho;

**d)** O resumo em língua portuguesa – precedido da palavra “RESUMO” – deve ter no mínimo 150 e no máximo 350 palavras. Em seguida ao texto do resumo, devem vir a as “Palavras-Chave”. Devem ser 03 palavras-chave digitadas com inicial maiúscula, em espaçamento simples sucedidas por ponto.

**e)** O abstract (resumo) em inglês – precedido da palavra “ABSTRACT” – deverá retratar, com o mesmo limite de palavras, o conteúdo do resumo em português e obedecer as normas gramaticais da língua inglesa. Após o abstract, devem vir “Keywords” – que traduzam e representem os mesmos significados das palavras-chave – digitadas com inicial maiúscula, em espaçamento simples sucedidas por ponto.

**f)** O resumen (resumo) em espanhol – precedido da palavra “RESUMEN” – deverá retratar, com o mesmo limite de palavras, o conteúdo do resumo em português e obedecer as normas gramaticais da língua espanhola. Após o resumen, devem vir as “Palabras Clave” – que traduzam e representem os mesmos significados das palavras-chave – digitadas com inicial maiúscula, em espaçamento simples sucedidas por ponto

## **Política de Privacidade (Privacy Policy / Política de Privacidad)**

Os nomes e endereços informados nos CGS serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.



O Periódico **Cadernos Gestão Social (CGS)** foi criado em 2007 pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA). Os Cadernos perseguem o objetivo de ser um espaço plural, aberto às contribuições de pessoas preocupadas com as dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas do desenvolvimento de territórios e com as diferentes temáticas relacionadas à gestão social.

No final de 2011, a revista passou por um processo de reestruturação administrativa e reformulação editorial. Permanece técnica e institucionalmente sob a responsabilidade do CIAGS/EAUFBA, mas integra-se agora à Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS).

O periódico visa disseminar o conhecimento produzido no campo da Gestão Social e áreas correlatas, por meio da publicação de trabalhos, originais e inéditos, sob as formas de artigos, ensaios, relatos de prática, resenhas de livros e pensatas. Os CGS estão abertos a propostas diferenciadas e não convencionais que demonstrem o caráter multi e transdisciplinar do campo da Gestão Social, tendo como visão de futuro tornar-se, nos próximos anos, o periódico científico de referência para esse campo no Brasil.

Além das chamadas contínuas e edições especiais, os Cadernos Gestão Social estão também abertos ao recebimento de trabalhos provenientes de fast track de importantes eventos relacionados à gestão social, a exemplo do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) e do Colóquio Internacional sobre Poder Local.

**[www.cgs.ufba.br](http://www.cgs.ufba.br)**  
[www.rgs.wiki.br](http://www.rgs.wiki.br) | [cgs@ciags.org.br](mailto:cgs@ciags.org.br)

ISSN 1982-5447



1982-5447