



RELACIONAMENTO ENTRE COOPERADOS E COOPERATIVA: Um estudo de caso na “Coopergrande”, Várzea Grande – MT.

Alinor Aparecido da Silva¹

Luiz Carlos dos Santos²

RESUMO

Este estudo analisou o relacionamento dos cooperados com a diretoria com foco no aspecto da gestão que é empregada na instituição, propondo ações resolutivas para o relacionamento entre os associados e a cooperativa, verificando o perfil dos cooperados, observando o nível de envolvimento dos não cooperados com a cooperativa, propondo ações para melhorar o envolvimento entre cooperativa e cooperados, descrevendo e avaliando os resultados obtidos com a intervenção. A metodologia utilizada na pesquisa foi a pesquisa-ação com abordagem qualitativa. Verificou-se a existência de um sentimento de descontentamento com a gestão, principalmente no que se refere a transparência, sobre tudo na apresentação das contas e resultados, mas no geral as pessoas ouvidas demonstraram compreender as dificuldades que a gestão enfrenta e veem boa vontade por parte dela. Por outro lado, a gestão aponta desinteresse dos participantes da cooperativa diante das solicitações para participar ativamente do processo, inclusive das assembleias.

Palavras-chaves: Cooperativismo. Relacionamento. Comunicação. Gestão.

INTRODUÇÃO

Vários são os tipos de organizações que atuam e competem no mercado e dentre tantas uma que se destaca devido as suas características singulares é a cooperativa que conta inclusive com lei própria que a regula, Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. O sistema cooperativista tem muita relevância para a sociedade de maneira geral, inclusive contribuindo para o crescimento econômico da região onde está inserida.

¹ Graduando em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFMT – *Campus Várzea Grande*.

² Professor Mestre em Administração – IFMT - *Campus Várzea Grande*.



O presente trabalho tem como objeto de estudo a Cooperativa Agropecuária Várzea-grandense (Coopergrande), localizada no assentamento Nossa Senhora Aparecida I (Sadia I) Núcleo Urbano de Várzea-Grande, Mato Grosso. A Coopergrande teve sua fundação em 2006 e sua produção concentra-se em produtos derivados do leite e tem apresentado dificuldades que foram descritas e analisadas neste trabalho, enfatizamos o baixo quantitativo de pessoas que compunham a cooperativa sendo que de um total aproximado de cento e cinquenta famílias que residem no assentamento apenas vinte e sete são associadas. Abordamos as relações entre os cooperados e a cooperativa, com ênfase nas ações da gestão buscando diagnosticar a percepção dos gestores, quanto aos motivos que causaram o distanciamento e propor uma alternativa que possa beneficiar todos os agentes envolvidos por meio de uma pesquisa-ação.

Propondo analisar e implantar ações resolutivas para o relacionamento entre os associados e a cooperativa, estabelecemos etapas para alcançar nosso objetivo macro, verificando o perfil dos cooperados e diretoria; observamos o nível de envolvimento dos cooperados com a cooperativa; propomos ações para melhorar o envolvimento entre cooperativa e cooperados e por fim, descrevemos os resultados obtidos com a intervenção.

Esse trabalho se apresenta com potencial para gerar benefícios tanto para o pesquisador envolvido, aprimorando sobremaneira a formação profissional deste, quanto para a sociedade que além de poder contar no futuro com um gestor melhor preparado para tratar a coisa pública com a devida atenção que ela merece também poderá ver os resultados das intervenções propostas pelo presente projeto. Com o desenvolvimento da Coopergrande as pessoas que habitam o seu entorno terão maior estímulo a fazer parte dela não necessitando deslocar-se a locais longínquos para obter sua renda e manter a família.

Este estudo está dividido em seis partes. A primeira é composta pela introdução onde estão apresentados o tema estudado, o problema de pesquisa bem como os objetivos e a justificativa, a segunda contempla o referencial teórico que embasou o projeto por meio de trabalhos acadêmicos e sítios eletrônicos institucionais. Na terceira seção foi abordado a metodologia de pesquisa descrevendo as ações empregadas para obtenção dos resultados. A quarta etapa abrange os resultados e discussões dos pontos verificados por meio do questionário e observação *in loco*. Na quinta parte são apresentadas as considerações finais. Por fim, na sexta parte constam as referências dos materiais que serviram para embasar este estudo.



REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e desenvolvimento do cooperativismo

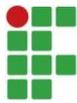
O sistema cooperativista como conhecemos hoje teve sua origem no bairro de Rochdale, cidade de Manchester na Inglaterra no ano de 1844 em plena Revolução Industrial quando um grupo de 28 tecelões que insatisfeitos com os baixos salários e acometidos pelo desemprego reuniram-se para dar origem a Associação dos Probos Pioneiros de Rochdale que visava a aquisição de capital financeiro para aumentar o poder de compra de maneira coletiva dos trabalhadores. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2012, p. 7).

Segundo Cançado e Gontijo (2005, p. 2) a Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale foi formada com a intenção de atingir outros objetivos além do financeiro, entre esses objetivos estavam: “[...] a educação dos membros e familiares, o acesso à moradia, e ao trabalho (através da compra de terra e fábricas) para os desempregados e os mal remunerados”. Após esse processo de surgimento da cooperativa de Rochdale começou a prosperar e o cooperativismo deu início a sua expansão primeiro na Europa e mais tarde atingindo o restante do mundo.

O cooperativismo conforme Sales (2010, p. 24) é uma alternativa em que as pessoas podem se ajudar mutuamente para sobrepôr as dificuldades comuns, e assim poderem prosperar juntamente. Com o aumento de concorrência algumas medidas são fundamentais para a sobrevivência de um empreendimento, sobre tudo aquele formado por cooperativas familiares e pequenos produtores rurais.

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua. (SALES, 2010, p. 24).

As primeiras cooperativas que surgiram estavam ligadas quase que exclusivamente a agricultura já nos dias de hoje, ampliaram seu alcance para outras áreas além da agrária. No Brasil compete a Organização das Cooperativas Brasileira (OCB) representar, dar assistência e orientar as cooperativas nacionais. (CARDOSO ET AL, 2014, p. 10).



Com o intuito de tornar mais fácil a organização e a representação a OCB dividiu as cooperativas em 13 diferentes ramos de atuação: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, produção, produção mineral, trabalho, saúde, turismo e lazer e transporte. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2012, p. 19-21).

O portal eletrônico da OCB em “O que é cooperativismo” afirma que cooperativismo não se trata apenas de um modelo de negócios como os demais, ele busca aliar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento social fazendo com que pessoas se juntem em prol de objetivo em comum formando uma organização em que todos são donos e todos têm peso nas decisões que são tomadas. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2019). A Coopergrande encontra-se dentro do ramo de cooperativa agrária, pois seus produtos são originários da agricultura familiar.

Por tratar-se um sistema diferenciado das empresas mercantis convencionais, as cooperativas possuem algumas características singulares estipuladas pela Lei nº 5764/71, que em seu Artigo 4º, as enumera da seguinte forma:

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; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - *quórum* para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL, 1971).

Oliveira (2007, p. 45), salienta que os cooperados ao mesmo tempo em que são colaboradores também são “patrões” do empreendimento, em que todos os associados têm o mesmo poder de decisão nas deliberações de questões de interesse da empresa sendo que cada membro tem direito a um voto independente da renda ou



participação na mesma, além disso é destacado também que os cooperados dispõem de direitos e de deveres a partir do momento em que este passa a integrar uma cooperativa.

Princípios do Cooperativismo

Com a criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1895 surge também os princípios norteadores do cooperativismo baseado no modelo de Rochdale, tais princípios são a representação do sistema cooperativista. Ao longo dos anos houveram mudanças nos princípios ocorridas em congressos organizados pela ACI, na reunião que aconteceu em 1995 na cidade de Manchester na Inglaterra, ficou estabelecido os sete princípios que são seguidos atualmente. (CANÇADO; GONTIJO, 2005, p. 4).

O portal da OCB em “O que é Cooperativismo” descreve os sete princípios, que dão identidade ao cooperativismo, da seguinte forma:

- 1) Adesão voluntária: As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
- 2) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
- 3) Participação econômica dos membros: Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. [...].
- 4) Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
- 5) Educação, formação e informação: [...] as cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para



o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.

- 6) Inter cooperação: [...] sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
- 7) Interesse pela comunidade: Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Ainda no portal eletrônico da OCB, os princípios cooperativistas são necessários para servir de guia para todas as organizações cooperativista em todo o mundo que pretendem e devem colocar em prática os valores presentes desde os primórdios do cooperativismo moderno.

Cooperativas de Leite

Conforme dados retirados do Censo das Cooperativas do Leite entre os anos de 2015 e 2017 encontrado no site da Organização da Cooperativas Brasileiras (OCB) em “eventos/censo do leite/resultados” é possível afirmar que no Brasil a maioria das cooperativas de leite estão concentradas nas regiões sudeste (48%) e região sul (27%), seguidos pela região centro oeste (19%), região nordeste (4%) e pôr fim a região norte (2%).

Outro ponto relevante apontado no Censo é qual a produção de leite realizada pelos associados, o Censo levantou os seguintes números: apenas 5% dos produtores produzem leite acima de 1.000 litros/dia, enquanto a maioria (47%) produz no máximo até 100 litros/dia, e outros 48% produzem acima de 500 litros/dia.

Vanderlei (2006, p. 47) pontua algumas das dificuldades que cooperativas que tem seu ramo de atuação voltado para a produção e comercialização do leite e/ou seus derivados:

As cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na sua gestão. De modo geral, os administradores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Assim, muitos desses produtores realizam uma gestão amadora, não utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão. (VANDERLEI, 2006, p. 47).



O mesmo autor ainda destaca que: “a) falta de liquidez dos investimentos cooperativos, b) dificuldade no crescimento do fundo de reserva e c) distorções e ineficiência econômica” (VANDERLEI, 2006, p. 50).

Agricultura Familiar

“A agricultura familiar se difere da agricultura não familiar principalmente pela sua estrutura organizacional que é composta de indivíduos, produção e propriedade que estão vinculados a uma família”. (SAVOLDI; CUNHA, 2010, p. 26). A importância da agricultura familiar é tamanha que se estima que mais de 70% da comida que chega na mesa dos brasileiros todos os dias são oriundas deste tipo de produção fazendo com que haja maior desenvolvimento rural e estimulando a economia regional. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2017).

Levando em consideração a tamanha importância que a agricultura familiar tem para a nossa sociedade Delgado e Bergamasco (2017, p. 134) levanta os seguintes pontos a respeito desse ramo da agricultura:

(a) está intrinsecamente vinculada à segurança alimentar e nutricional; (b) preserva os alimentos tradicionais, além de contribuir para uma alimentação balanceada e salvaguardar a agrobiodiversidade e o uso sustentável dos recursos naturais; (c) representa uma oportunidade para impulsionar as economias locais, especialmente quando combinada com políticas específicas destinadas a promover a autonomia do agricultor, reafirmando sua identidade, a proteção social e o bem-estar das comunidades e o desenvolvimento rural; d) demonstra o potencial para geração de postos de trabalho. Salientam-se ainda as contribuições para responder aos impactos das mudanças climáticas e ambientais, bem como às mudanças de padrões e hábitos de consumo (valorização da alimentação e aspectos nutricionais e de qualidade – nesse sentido, a valorização das agroindústrias familiares também deve ser ressaltada). (BERGAMASCO; DELGADO, 2017, p. 134).

Os mesmos autores destacam ainda que no Brasil devido as características principalmente diversidades geográficas e culturais, as políticas públicas voltadas para agricultura familiar criadas pelo Estado devem estar de acordo com o contexto específico de cada região. (BERGAMASCO; DELGADO, 2017, p. 134).

Conforme Carneiro (2011, p. 1) o Estado não tem dado a agricultura familiar a devida importância que esta merece privilegiando apenas os grandes produtores agrários fazendo com que haja uma disputa de forças desiguais que se atenua principalmente quando a modernização tecnológica dos meios de produção se torna fator determinante no processo tanto de produção quanto no de comercialização



prejudicando o pequeno produtor.

Embora tenha grande importância para a sociedade contribuindo para movimentar a economia nacional, além de empregar diversas pessoas no campo, no entanto esse tema era pouco reconhecido no Brasil porém esse cenário tem se alterado nos últimos tempos como salientam Schneider e Cassol (2013).

O surgimento e o reconhecimento da agricultura familiar no Brasil é muito recente e deve-se à três fatores igualmente importantes. O primeiro tem a ver com a retomada do papel do movimento sindical após o fim da ditadura militar; o segundo está relacionado ao papel dos mediadores e intelectuais, especialmente cientistas sociais que debateram o tema no início da década de 1990; e o terceiro fator está relacionado ao papel do Estado e das políticas públicas, que passaram a reconhecer este setor e dar-lhe visibilidade a partir da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). (SCHNEIDER; CASSOL, 2013, p. 5).

Embora a agricultura seja um dos principais setores econômicos do Brasil, o pequeno produtor carece de recursos tecnológicos, financeiros e humanos para que se tenha um salto considerável no desenvolvimento tanto dos produtores, quanto da sociedade como um todo.

A falta de desses recursos refletem diretamente na produção pois, ficam sem ter possibilidade de ampliar e desenvolver seus empreendimentos, são necessárias formulações de políticas públicas que auxiliem os trabalhadores do campo a se estruturarem para empreender no campo de forma que não seja obrigado a deixar a sua terra para buscar outros ramos nas metrópoles. (FILHO ET AL, 2004, p. 15).

A Gestão de Cooperativa

Oliveira (2007) explica que hoje todas as empresas enfrentam diversos desafios e que as organizações cooperativas sofrem maior impacto nessa constante busca de ocupação de espaço no mercado por parte das empresas. O autor evidencia ainda como um dos principais desafios encarados pelas cooperativas:

Destaca-se como, então, como sendo um dos maiores desafios para o sistema Cooperativista, a legitimidade para gestão da Empresa Cooperativista, principalmente por ser uma organização diferenciada das demais empresas, necessitando apresentar-se, para a sociedade, seu público interno e externo com uma imagem positiva, onde a confiabilidade passa a ser um componente vital para o sucesso da organização. (OLIVEIRA, 2007, p. 39).

Cardozo e Silva (2014) salientam que, uma das principais preocupações que os gestores de cooperativa tem que levar em consideração é quanto ao



relacionamento, as questões do relacionamento interpessoal dentro das organizações são muito complexas, pois envolvem uma série de características da socialização, típicas do ser humano em que cada indivíduo carrega consigo uma bagagem cultural diferente, que fazem com que seja difícil conciliar tantos sentimentos e ainda desenvolver com profissionalismo as atividades no ambiente de trabalho.

Para Simioni et al (2009, p. 744) “o segmento depara-se com o desafio de como tornar as cooperativas organizadas e preparadas para atenderem às demandas sociais em sua área de atuação e, ao mesmo tempo, desenvolverem-se em conformidade com o cenário de um mercado altamente competitivo”.

Já Zylbersztajn (1994) enfatiza o desafio enfrentado pelas cooperativas modernas que é aliar tanto o desenvolvimento organizacional quanto foco no cooperado que faz parte dessa estrutura.

Relacionamento nas Cooperativas

Um fator que à primeira vista possa parecer menos importante quando se considera todo o universo de uma instituição é a relação que ocorre entre todas as pessoas que atuam nesse ambiente, no entanto, essa questão pode ser crucial para atingir os objetivos traçados sobretudo quando se trata de uma cooperativa.

Chiavenato (2010, p. 98) fala sobre a mudança que ocorreu nas organizações com o surgimento da Teoria das Relações Humanas na década de 1930 essa teoria contrapunham a abordagem adotada pela Teoria Clássica que focava na tarefa e na estrutura organizacional passando a voltar a atenção das instituições para as pessoas que compunham as organizações.

A abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2010, p. 98).

Cardozo e Silva (2014) acreditam que, as questões do relacionamento interpessoal dentro das organizações são muito complexas, pois envolvem uma série de características da socialização, típicas do ser humano em que cada indivíduo carrega consigo uma bagagem cultural diferente, que fazem com que seja difícil conciliar tantos sentimentos e ainda desenvolver com profissionalismo as atividades no ambiente de trabalho.

A confiança é um dos fatores de maior importância de maior relevância dentro



do ambiente de uma organização, em se tratando de cooperativa essa importância é ainda mais ampliada, como explica Bertolin et al (2008):

Tendo fundamental importância na promoção do dinamismo organizacional, a confiança desponta para as organizações como elemento determinante do grau de adesão e comprometimento com os esforços empreendidos pelos pares. Em se tratando das organizações cooperativas, a confiança assume papel ainda mais importante, devido às características inerentes ao modelo cooperativo. (BERTOLIN, 2008, p. 5).

Já Oliveira (2007, p. 31), diz que para que o sistema cooperativista continue se fortalecendo cada vez mais é necessário que haja maior envolvimento e comprometimento dos cooperados inclusive cumprindo as suas obrigações enquanto associados, e esforçando-se para que a cooperativa se torne sólida.

O mesmo autor explica que os benefícios proporcionados pelo sistema cooperativista abarcam vários ramos da economia, mas que para isso faz-se necessário que o cooperativismo seja compreendido em todos os seus aspectos por todos os setores da sociedade, convencendo as pessoas de que tal sistema pode ser uma forma de gerar melhorias para todos. (OLIVEIRA, 2007, p. 89).

Dessa forma a gestão de pessoas dentro das cooperativas assume um papel de grande relevância no desenvolvimento e consolidação de uma organização, pois além de gerir os associados atuais também se deve buscar a adesão de novos membros que possam somar esforços para que todos os integrantes desse sistema sejam satisfeitos (CARVALHO; SILVA, 2017).

METODOLOGIA

O universo se compôs de uma Cooperativa localizada na Região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá no Estado de Mato Grosso: zona rural do município de Várzea Grande. A seleção dos participantes foi realizada de modo intencional também considerando a acessibilidade, pois, a localização dos associados apresentou-se difícil tendo em vista que os membros da cooperativa em sua grande maioria não habitam nos entornos do assentamento em que se encontra a Coopergrande, sendo que a maioria reside em outros municípios.

As informações foram coletadas através de verificações *in loco*, diálogos com gestores e aplicação de entrevista semiestruturada com questões fechadas e abertas, foram realizadas com o total de 10 (dez) cooperados que se dispuseram a responder



o questionário sendo que dentre eles 6 (seis) compunham a diretoria e 4 (quatro) eram apenas associados.

A entrevista pode desempenhar um papel vital para um trabalho científico se combinada com outros métodos de coleta de dados, intuições e percepções provindas dela, podem melhorar a qualidade de um levantamento e de sua interpretação". (BRITO JUNIOR; FERES JUNIOR, 2011, p. 241).

Os dados da pesquisa bibliográfica e documental foram coletados através de pesquisas bibliográficas, publicações on-line e documentos normativos, entrevistas e aplicação de questionário com membros componentes da cooperativa, observações dos agentes envolvidos e do ambiente em que a organização está inserida.

Os diálogos estabelecidos na pesquisa de campo tiveram como estratégia metodológica o objetivo de "identificar pontos de vistas dos entrevistados; reconhecer aspectos polêmicos; provocar o debate entre os participantes, estimular as pessoas a tomarem consciência de sua situação e condição e a pensarem criticamente sobre elas". (KRAMER, 2004, p. 6).

As interpretações dos dados ocorreram através de análise do conteúdo, sendo selecionadas expressões, palavras e colocações que apresentam maiores relevâncias ao tema. A proposição de intervenção deu-se por relevância ao tema e características e práticas observadas, suportada pela teoria estudada. O método de entrevista adotado oportunizou parte da intervenção simultaneamente a pesquisa, sendo um formato de participação coletiva, com características de uma mesa de discussão e ou entrevista coletiva. Vale enfatizar a presença do orientador em 80% (oitenta por cento) das ações.

Este trabalho foi arraigado no tipo pesquisa-ação, pois foi pretendido uma intervenção, além da pesquisa de campo e estudo teórico, não se tratando apenas de um método puramente teórico, neutro e passivo.

Uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas implicadas no processo investigativo, visto partir de um projeto de ação social ou da solução de problemas coletivos e estar centrada no agir participativo e na ideologia de ação coletiva. (BALDISSERA, 2001. p. 6).

A interação entre as partes envolvidas no processo é fundamental para obtenção de resultados satisfatórios, devido à proximidade do pesquisador com a realidade do contexto em que estão inseridos os indivíduos alvos do estudo, ocorre uma colaboração de ambos os lados facilitando assim um melhor diagnóstico dos



possíveis problemas já que os indivíduos locais sabem melhor quais suas reais necessidades como observa Zanella. (2017, p. 95).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados

Através de observação *in loco*, percebeu-se que a cooperativa objeto deste estudo, enfrenta variados problemas que tem prejudicado o desenvolvimento institucional principalmente no que se refere a gestão, tendo isto em vista buscamos identificar os pontos deficientes que mais merecem atenção:

1 – Questões financeiras; o ponto em comum mais recorrente nos relatos e percebido em conversas com os assentados foi no que tange a questão financeira, sendo esse fator primordial no que se refere a decisão de participar ou não da cooperativa e uma clara expectativa de recursos públicos.

2 - Forma de comércio; toda a comercialização dos produtos produzidos pela cooperativa é mantida apenas com o setor público sendo que o ideal conforme relatou a diretoria, deveria ser vendido apenas o excedente da produção.

3 - Desinteresse pela cooperativa; a falta de interesse pela cooperativa ficou evidente por parte dos entrevistados a maioria não vê um motivo que lhes possam despertar o desejo de atuar dentro da organização principalmente por causa da situação financeira atual em que atravessa a Coopergrande, é esperado por muitos que seus investimentos gerassem retorno imediato.

4 - Contexto cultural; os associados possuem grande diversidade cultural, algumas não condizentes com preceitos cooperativistas e sem perfil para agricultura familiar.

5 – Características da terra (composição e fertilidade); terra pouco produtiva, baixa qualidade que deveriam proporcionar a matéria prima para a produção da cooperativa e no entanto não fornece condições necessárias nem para a agricultura tão pouco para o plantio de pastagem para criação de gado leiteiro que serviria para suprir a demanda por leite da Coopergrande.

6 – Relacionamento organizacional; todas as questões elencadas anteriormente contribuem para que as relações entre os indivíduos dentro da organização, mesmo que com graus diferentes de influência, esses pontos levantados necessitam ser trabalhados para que não prejudiquem a instituição em que todos esses agentes estão inseridos.



Discussão

1 - Questões financeiras: após a observação dos itens expostos anteriormente e realização da pesquisa foi possível observar que o principal problema enfrentado pela atual gestão da Coopergrande é a escassez de recursos, esse foi o ponto mais citado no decorrer das entrevistas e conversas. Isso se deve, segundo os entrevistados, pela ausência de capital de giro suficiente para proporcionar a possibilidade de melhorias através de investimento nos equipamentos que produzem os produtos comercializados.

2 - Forma de comércio: a forma de comercialização adotada pela instituição pode acarretar diversas perdas financeiras tendo em vista que os clientes não são diversificados o que faz com que a comercialização fique dependente do retorno que esse cliente proporciona comprometendo assim todo o faturamento uma vez que o poder público que comprar os produtos se não realizarem o pagamento em curto espaço de tempo compromete o capital de giro, situação essa que já ocorre com certa frequência.

A gestão deixou claro que existe a procura de comerciantes varejistas locais por produtos feitos na Coopergrande, no entanto não é possível aumentar a produção atual de modo que se possa atender essa demanda, pois o maquinário instalado não está utilizando toda a sua capacidade produtiva, pois necessita de investimento para tal. Nas discussões ficou claro que todos têm a consciência de que é necessário ampliar o leque de produtos produzidos e de parceiros comerciais. Apesar de existir demanda do comércio tradicional a cooperativa não dispõe de recursos para atingir sua capacidade máxima de produção, o que implicaria em não conseguir atender as demandas dos possíveis clientes.

3 - Desinteresse pela cooperativa: conforme relato dos entrevistados, os moradores do assentamento onde está localizada a cooperativa não manifestaram interesse de se associar a Coopergrande, fator esse que influencia para que não haja rotatividade dos componentes da diretoria, se houvesse maior engajamento dos moradores aumentaria o capital da organização, facilitando os possíveis investimentos e cumprimentos das obrigações.

Muitos dos proprietários que receberam terras na formação do assentamento já se desfizeram delas, ou pelas condições do solo que tem qualidade baixa ou pela simples oportunidade de ganho financeiro o que acarretou na mudança do perfil dos assentados, fazendo com que muitos que hoje moram nessas propriedades, não tenham bagagem cultural voltado para a agricultura familiar. Sem esse perfil fica difícil



que haja engajamento dos cooperados e pode afetar o desempenho das atividades exercidas prejudicando inclusive os resultados da Coopergrande. Oliveira (2007, p. 31) afirma que: “torna-se, portanto, imprescindível o comprometimento dos dirigentes em administrarem as organizações cooperativas dentro da filosofia cooperativista, não se afastando de seus princípios [...]”.

No entanto, essa falta de interesse pelas ações que envolvem a cooperativa, afeta até mesmo alguns indivíduos que já são associados e membros componentes da gestão, esse fato fica mais evidenciado nas discussões em que disseram que em reuniões, palestras e outros eventos. A participação nessas atividades é sempre escassa sendo pouco diversificado no que se refere aos indivíduos que interagem nessas ocasiões.

4 – Contexto cultural: a pluralidade cultural quase sempre é benéfica dentro de uma organização, porém, existe situações em que ela pode contribuir negativamente, no caso da Coopergrande por vezes causa conflitos que não agregam vantagens para ela, cada cooperado e/ou assentado carrega uma carga cultural diferente e essas diferenças no contexto organizacional cooperativista se não houver consenso em prol do objetivo em comum a tendência é que cause o enfraquecimento do institucional já que a cooperação fica prejudicada a partir do momento em que o indivíduo busque apenas os seus próprios interesses em detrimento da cooperativa, essa situação acarreta em muita divergência nos rumos a seguir e nas tomadas de decisão. Um exemplo disso é: que aqueles que possuem terras nas mediações do assentamento não possuem uma vivência presente ou passada de grande envolvimento voltado a agricultura familiar, sendo para muitos o local apenas um recanto de descanso e não uma fonte de trabalho e geração de renda.

5 – Características da terra (composição e fertilidade): a baixa qualidade da terra influencia diretamente nas finanças da instituição pois as terras por serem impróprias para plantio e criação inclusive de gado leiteiro, alguns dos assentados já investiram anteriormente na criação de gado objetivando fornecer leite para a cooperativa utilizar na fabricação dos produtos derivados, no entanto não puderam manter os animais devido ao pasto que não se desenvolveu conforme esperado pelos agricultores.

É de fundamental importância que as terras destinadas a agricultura familiar sejam propícias para a prática da agricultura, principalmente aquelas onde são ocupadas por pequenos agricultores, pois será dela que os trabalhadores irão produzir



e retirar o sustento de suas famílias. Afirma Audeh et al (2011, p. 2) “O saber local que os agricultores possuem em relação ao uso e manejo dos solos é uma ferramenta de grande importância para o aprimoramento das avaliações da Qualidade do Solo”.

6 – Relacionamento organizacional: as relações interpessoais em uma organização pode ser fundamental para a saúde organizacional afetando no andamento das ações desempenhadas pelos funcionários e gestores, nesse sentido, cabe a diretoria atuar de maneira a desenvolver um relacionamento harmonioso e profissional, entendendo os diferentes aspectos que cada pessoa traz consigo, essa harmonia é necessária a partir do momento em que se busca o consenso nas tomadas de decisões que compete a todos os associados pois todos podem participar da gestão da cooperativa de forma democrática.

Através das informações apuradas com os entrevistados foi possível identificar alguns aspectos importantes que envolvem os associados e a relação dos mesmos com a Coopergrande e que vale ser ressaltado: dentre esses pontos mencionados foi possível verificar que, a maioria dos cooperados membros da diretoria fazem parte da instituição desde a fundação da cooperativa, isso evidencia que ocorre pouca rotatividade na gestão o que acarreta desgastes e pouca renovação, nenhum dos cooperados havia participado de outra cooperativa anteriormente e o principal motivo levou-os a associar-se foi a busca de oportunidade de trabalho.

Os entrevistados ressaltaram ainda que, é perceptível a insatisfação dos associados com a atual gestão e a reclamação mais recorrente outra vez é sobre a parte financeira, pois, esperam que haja retorno financeiro dos valores investidos. Os cooperados entrevistados relataram que existe a preocupação na área de desenvolvimento pessoal e que seria de grande proveito que se houvesse cursos e/ou palestras voltados para a gestão financeira, mercadológica e motivacional.

Quando perguntados a respeito da atual diretoria a maioria compreende as dificuldades enfrentadas, mas também identificam a necessidade de que ocorra mudanças nos rumos escolhidos e principalmente no que se refere a transparência na divulgação das contas e com isso há descontentamento com o andamento da cooperativa. E foram feitas algumas sugestões de melhoria de ações diferentes das atuais por exemplo: parar de comercializar com o setor público e focar na gestão de recursos humanos.

A vida em uma cooperativa é bem diferente daquilo que os associados imaginavam era esperado por eles, conforme relatado, que houvesse mais participação e colaboração entre as pessoas, apesar disso ainda vislumbram



caminhos que segundo os cooperados pode ajudar a melhorar a situação de momento. Dentre as sugestões expostas destacam-se: deixar de comercializar com órgãos governamentais, aumentar os tipos de produtos produzidos e incentivar a produção do leite no local.

Apesar de todos os desafios e obstáculos apontados os entrevistados ainda se sentem estimulados a continuar participando da cooperativa, embora as vezes fatores como a ausência de resultados positivos, falta de apoio financeiro e o atraso de pagamentos de vendas efetuadas, os desestimulem, no entanto eles confiam que no longo prazo as coisas melhorem.

COSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a proposta de intervir quanto ao relacionamento entre cooperado e cooperativa, após coleta de dados, através das entrevistas, conversas e análises das informações, foi possível constatar que existem gargalos que impedem o seu desenvolvimento, apesar desses empecilhos serem de conhecimento de grande parte dos associados, estes não conseguem interferir de maneira que se possa modificar a atual situação organizacional. Essas questões fazem com que surja descontentamento com o modelo de administração que vem sendo desempenhada por vários anos, isso fez com que alguns indivíduos que já são cooperados repensassem sua permanência como membro e que aqueles que ainda não são, ficassem mais reticente quanto a tornar-se cooperado.

Verificou-se que a existência de um sentimento de descontentamento com a gestão, principalmente no que se refere a transparência, sobre tudo na apresentação das contas e resultados, mas no geral as pessoas ouvidas demonstraram compreender as dificuldades que a gestão enfrenta e veem boa vontade por parte dela. Por outro lado, a gestão aponta desinteresse dos participantes da cooperativa diante das solicitações para participar ativamente do processo, inclusive das assembleias.

Dentre as dificuldades identificadas se destacam: o pouco retorno financeiro dos investimentos empregados, a forma como é comercializada os produtos produzidos pela cooperativa, as terras de baixa qualidade, o desinteresse pela cooperativa e o perfil dos cooperados cultural dos assentados que não condiz com a agricultura familiar. Esses pontos são os mais evidentes e que necessitam de trabalho mais focado e de um cuidado maior da gestão que pode trabalhar visando diminuir



essas dificuldades e assim reverter o quadro atual.

À gestão cabe compreender e mensurar a dimensão desses problemas mencionados e atuar de maneira a supera-los, é necessário se adaptar as condições mercadológicas, governamentais e administrativas para extrair ao máximo as possibilidades de produção e comercialização. Vale salientar que mesmo com todos os obstáculos no caminho ainda existe perspectiva de crescimento por parte dos envolvidos eles ainda cultivam em si a esperança de ver a instituição da qual fazem parte prosperar tornando-se autossustentável.

O trabalho traz como sugestão a capacitação das pessoas envolvidas, incluindo a diretoria que pode tornar-se uma administração mais profissional, investimento na comunicação das ações efetivadas pela diretoria e buscar firmar parcerias que agregam valor a cooperativa.

A metodologia utilizada foi eficiente e eficaz aos objetivos propostos e a realidade estrutural encontrada, apesar de apresentar algumas limitações, como a acessibilidade a localização dos cooperados que se encontram ativos dentro da organização, resistência a possíveis mudanças comportamentais e restrição de acesso a documentos organizacional.

REFERÊNCIAS

AUDEH, S. J. S; LIMA, A. C. R. de; CARDOSO, I. M.; CASALINHO, H. D; JUCKSCH, I. J. **Qualidade do solo: uma visão etnopedológica em propriedades agrícolas familiares produtoras de fumo orgânico.** Revista Brasileira de Agroecologia Rev. Bras. de Agroecologia.

2011. Acesso em: 20/05/2019. Disponível em: < <http://revistas.aba-agroecologia.org.br/index.php/rbagroecologia/article/view/9934/8462>> .

BERTOLIN, R. V. SANTOS, A.C. LIMA, J. B. BRAGA, M. J. **Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas.** Revista de Administração Contemporânea, v.12, n.1. São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a04v12n1.pdf>> Acesso em: 25/05/2019.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília.

BRITTO JUNIOR, A. F. FERES JUNIOR, N. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.** 2011. Araxá. Disponível em: <<https://met2entrevista.webnode.pt/files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15/05/2019.

CANÇADO, A. C. GONTIJO, M. C. H. **Princípios Cooperativistas: origem, evolução**



e influência na legislação brasileira. 2005. Disponível em: <
https://www.cooperabaete.com.br/wp-content/uploads/2019/01/principios_cooperativos_e_legislacao_brasileira.pdf>
Acesso em: 12/04/2019.

CARDOSO, U. C. CARNEIRO, V. L. N. RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa Financeira**. Brasília : Sebrae, 2014. Disponível em: <
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9970048dc97abead0afee901d6c02c79/\\$File/5187.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9970048dc97abead0afee901d6c02c79/$File/5187.pdf)> Acesso em: 20/05/2019.

CARDOZO, C. G. SILVA, L. O. S. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Interbio v.8 n.2. Dourados-MS, 2014. Disponível em: <
https://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>
f> acesso em: 05/05/2019.

CARNEIRO, M. J. **Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf**. 2013. Disponível em: <<https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/106/102>>.
Acesso em: 09/04/2019.

CARVALHO, A. D. SILVA, B. A. R. **A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo**. ReCaPe, Vol.7, Nº. 3, 2017, Mococa. Disponível: <
<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/34942/24299>> Acesso em: 07/04/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Sétima edição. Rio de Janeiro, 2003. Acesso em: 15/06/2019. Disponível em: <
<https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>>

Delgado, G. C. Bergamasco, S. M. P. P. **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. Acesso em: 03/05/2019. Disponível em: <
http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar_WEB_LEVE.pdf>

FILHO, H. M. S. BUAINAIN, A. M. GUANZIROLI, C. BATALHA, M. O. **Agricultura familiar e tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos**. 2004. Disponível em: <
<http://www.sober.org.br/palestra/12/09O442.pdf>> Acesso em: 10/05/2019.

KRAMER, S. **Professoras de educação infantil e mudança: reflexões a partir de Bakhtin**. 2004. Acesso em 28/05/2019. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n122/22515.pdf>>

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Brasil: 70% dos alimentos que vão à mesa dos brasileiros são da agricultura familiar**. Brasília, 2017. Disponível em: <
<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/brasil-70-dos-alimentos-que-v%C3%A3o-%C3%A0-mesa-dos-brasileiros-s%C3%A3o-da-agricultura-familiar>> Acesso em: 28/05/2019.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Cooperativismo**. Brasília, 2012. Disponível em: <
<file:///C:/Users/249653/Downloads/Cooperativismo%20%E2%80%93%20Ed.%202012.pdf>> Acesso em: 04/04/2019.



OLIVEIRA, J. R. **O comprometimento do cooperado com a cooperativa.** Santa Maria, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8397/Rudnei.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 10/05/2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O que é cooperativismo.** Brasília: 2019. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>> Acesso em: 20/04/2019.

SALES, J. E. **Cooperativismo: Origens e Evolução.** Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Número I. São Gotardo. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23>> Acesso em: 03/05/2019.

SAVOLDI, A. CUNHA, L. A. **Uma abordagem sobre a agricultura familiar, PRONAF e a modernização da agricultura no sudoeste do Paraná na década de 1970.** Revista Geografar, v.5, n.1, p.25-45, Curitiba, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/alinorsilva.SAD/Downloads/17780-62964-1-PB.pdf>> Acesso em: 28/04/2019.

SCHNEIDER, S. CASSOL, A. **A agricultura familiar no Brasil.** Série Documentos de Trabajo N° 145. Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp. Santiago, Chile. 2013. Disponível em: <https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1438617722145AgriculturaFamiliarBrasil_ShneiderCassol_editado.pdf> Acesso em: 27/04/2019.

SIMIONI, F. J. SIQUEIRA, E. S. BINOTTO, E. SPERS, E. E. ARAÚJO, Z. A. S. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v47n3/v47n3a10.pdf>> Acesso em: 13/04/2019.

VANDERLEI, E. P. C. **A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso foz de Iguaçu.** São Caetano do Sul, 2006. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2006/pdf/DISSERTACA_O_ELCIO_PIAZZI_CARVALHO_VANDERLEI.pdf> Acesso em: 15/04/2019.

ZANELLA, C. **Seminário: ciências sociais e humanas.** v. 38, n. 1, p. 93-116, Londrina, 2017. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/viewFile/28795/21727>> Acesso em: 20/04/2019.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências.** Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812_zylbersztajncooperativas1994.pdf> Acesso em: 14/05/2019.



ANEXO I – Roteiro de Entrevista Guiada

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “Projeto Integrador” sob responsabilidade dos pesquisadores Prof. Me. Luiz Carlos dos Santos e Alinor Aparecido da Silva. Instituto Federal de Mato Grosso (Campus Várzea Grande).

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

1. A quanto tempo é cooperado na Coopergrande?

.....
.....
.....

2. Conhecia como funciona uma cooperativa antes de se associar a Coopergrande?

.....
.....
.....

3. Já foi associado a outra cooperativa anteriormente? Se sim. Qual?

.....
.....
.....

4. Qual o principal motivo que o levou a associar-se?

.....
.....
.....
.....

5. Você conhece bem o estatuto da cooperativa? Se não, por quê?

.....
.....
.....
.....

6. Qual o seu cargo ou função dentro da cooperativa?

.....
.....
.....

7. Foi (está sendo) positiva a experiência de integrar a diretoria?

.....
.....



.....
.....
.....
8. Qual a sua produção de leite no momento?

.....
.....
.....

9. Qual a sua média anual de produção de leite?

.....
.....
.....

10. O senhor (a) pretende aumentar a sua produção de leite? Se sim, como? Se não, Por Que?

.....
.....
.....

11. Como é feita a comunicação (convocação convite) das assembleias e reuniões da (diretoria) Cooperativa?

.....
.....
.....

12. Qual a frequência da realização das assembleias?

.....
.....
.....

13. Existe espaço para sugestões de pautas para as reuniões?

.....
.....
.....

14. Na sua opinião, há transparência nas ações da diretoria da cooperativa? Se não por quê?

.....
.....
.....

15. Participa sempre desses encontros? Se não, por qual motivo?

.....
.....
.....

16. Sempre trabalhou com agricultura familiar?

.....
.....
.....



17. Além da agricultura familiar tem outra atividade? Se sim, qual?

.....
.....
.....

18. Qual sua opinião a respeito da diretoria?

.....
.....
.....

19. Está satisfeito com o andamento da cooperativa?

.....
.....
.....

20. O que faria diferente da atual gestão?

.....
.....
.....
.....

21. Consegue perceber se existe insatisfação dos demais associados com a atual gestão?

.....
.....
.....

22. Qual a principal reclamação dos demais?

.....
.....

23. Na sua opinião por que outros assentados não se associam?

.....
.....

24. Qual o peso do fator financeiro para quem tem interesse em se associar?

.....
.....

25. Possui outra forma de renda? Se sim, qual?

.....
.....

26. Ainda se sente estimulado (a) a seguir na cooperativa?

.....
.....



27. Qual o fator que desestimula a participar da cooperativa?

.....
.....
.....
.....

28. A “vida em uma cooperativa” é o que você imaginava?

.....
.....
.....

29. Quais são suas expectativas para o futuro da Coopergrande?

.....
.....
.....
.....

30. Qual a sua sugestão para melhoria da cooperativa?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....