

Dificuldades na Gestão e Funcionamento de Cooperativas de Teófilo-otoni-mg: um Estudo de Multicasos

Keilla Dayane da Silva Oliveira
keilla.ufvjm@gmail.com
UFVJM

Daniela Cristina da Silveira Campos
daniadm2000@yahoo.com
UFVJM

Naldeir dos Santos Vieira
naldeir@yahoo.com.br
UFVJM

Elizete Aparecida de Magalhães
elico2000@yahoo.com
UFVJM

Resumo:Esta pesquisa objetiva identificar, na percepção de seus sujeitos sociais, as principais dificuldades na gestão e funcionamento das cooperativas localizadas na cidade de Teófilo Otoni-MG. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa- exploratória e descritiva, com estudos de múltiplos casos, sendo os métodos de coleta de dados a entrevista e a observação in loco. Foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas com membros de quatro cooperativas. Após a análise das entrevistas semi-estruturadas por meio da técnica de análise de conteúdo, emergiram três categorias sobre as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas sendo estas a falta de conhecimento para gerir a cooperativa e conseqüente dificuldade de fazer compras de material, divisão dos gastos e vendas; ausência de fundos financeiros e falta de intercooperação.

Palavras Chave: Cooperativismo - Autogestão - Economia Solidária - -

1. INTRODUÇÃO

Os princípios cooperativistas, que tiveram sua origem na constituição da primeira cooperativa de consumo, denominada Cooperativa dos Pioneiros Eqüitativos de Rochdale, por meio de 28 tecelões – pioneiros, na Inglaterra de 1884, mantêm-se em vigor até os dias de hoje.

A constituição de cooperativas vem se mostrando uma solução viável para responder às diversas necessidades humanas, tendo-se em vista que os resultados obtidos a partir da união dos esforços isolados dificilmente seriam alcançados individualmente. Para Singer (2002, p. 89) a organização cooperativista tem se mostrado eficiente desde a simples organização de trabalhadores braçais para a coleta e separação do lixo de uma cidade, os quais “sendo extremamente pobres, são explorados pelos sucateiros, que lhes adiantam dinheiro para poder subsistir em troca da entrega do material coletado a preços vis”, até a produção em modernas fazendas do agronegócio brasileiro.

O cooperativismo preocupa-se com o aperfeiçoamento do ser humano nas suas características econômicas, sociais e culturais. É um modo de cooperação que aparece historicamente junto com o capitalismo, mas é reconhecido como um sistema mais participativo, democrático e mais justo para atender às necessidades e os interesses específicos de trabalhadores, além de propiciar o desenvolvimento dos indivíduos por meio coletivo.

No norte e nordeste mineiro a desigualdade social é um dos grandes limitadores para a obtenção da qualidade de vida da população ali residente. Por outro lado, a organização social se configura como uma estratégia para a superação das dificuldades enfrentadas pelas classes menos favorecidas. Especificamente na cidade de Teófilo Otoni, observa-se a presença de algumas cooperativas, no entanto, o conhecimento aprofundado sobre a realidade das mesmas é escasso. Não foram identificados estudos que apresentem as principais dificuldades para gestão e funcionamentos destes empreendimentos. Em decorrência, a questão de pesquisa deste trabalho é: quais são as principais dificuldades para gestão e funcionamento das cooperativas com área de atuação em Teófilo Otoni - MG?

Visando responder à questão anterior, esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as principais dificuldades para gestão e funcionamento das cooperativas de Teófilo Otoni. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou como instrumento de coleta de dados a realização de estudos de multicasos por meio de entrevistas semi-estruturadas e, a análise de conteúdo para análise dos resultados.

O estudo é relevante pela necessidade de se obter informações aprofundadas sobre as principais dificuldades destes empreendimentos, que darão subsídios à implementação de melhorias.

2. O COOPERATIVISMO

O cooperativismo é um movimento de origem européia que veio solucionar na época de sua criação os problemas gerados pela revolução industrial, e que hoje, tem tido uma grande importância devido à descentralização do aparelho estatal e da reestruturação das relações de trabalho. Ele é fruto de séculos de evolução do homem, no que se refere à arte de identificar meios de sobrevivência, ou mesmo de viver melhor, ante as dificuldades que cada momento apresenta.

A primeira cooperativa surgiu em 1844, em Rochdale-Inglaterra, a partir da união de 28 tecelões. De acordo com Singer (2002) em um primeiro momento, a idéia do projeto dos pioneiros de Rochdale era a constituição de uma aldeia comunista na qual as atividades estariam voltadas para a subsistência e o excedente seria comercializado. No entanto, tal projeto perdeu força, mas, enquanto cooperativa, se expandiu rapidamente com a abertura de um moinho, em 1850, e de uma tecelagem e fiação em 1854, passando a se caracterizar também como cooperativa de produção.

O que aconteceu em Rochdale foi o reflexo da luta da libertação do homem, buscando construir uma sociedade que defende o trabalho em cooperação, procurando substituir a competição pelo lucro, mas era também o reflexo das reivindicações dos socialistas cristãos feitas em 1850, e daquelas do povo inglês refletidas pelas leis votadas pelo parlamento em 1869 (CARNEIRO, 1981).

Nos dias atuais uma das respostas mais freqüentes à crise do trabalho, por parte das pessoas atingidas, tem sido a formação de cooperativas de trabalho, para, mediante ajuda mútua, originar trabalho e renda para cada membro (SINGER, 2009). Como cada cooperado é dono do negócio, pode-se gerar além de renda para os mesmos e consequente melhores condições de vida, a melhoria da realidade local. Uma cooperativa representa:

Uma associação de pessoas que se dispõem a trabalhar juntas e de forma contínua possuem um ou mais objetivos em comuns, e que por estes motivos gerenciam democraticamente os recursos disponíveis, em que custos, riscos e benefícios são divididos entre os associados equitativamente (RIOS, 1998, p. 53).

Acredita-se que o cooperativismo seja uma possibilidade de melhorar a qualidade de vida local, amenizando questões sociais presentes na sociedade brasileira, mas, segundo Labegalini e Barbosa (2005, p. 1) “ainda é preciso trabalhar muito no sentido de disseminar os princípios do cooperativismo e mostrar os benefícios que esse tipo de empreendimento pode oferecer a seus cooperados e à comunidade local como um todo”.

Muitas vezes a falta de espírito associativo, o baixo nível de escolaridade, a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente e a desinformação promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados (ROSALEM et al., 2009). Para que isso não ocorra defende-se que o funcionamento de uma cooperativa respeite valores como a equidade e solidariedade. A solidariedade pode ser definida como “relação de ajuda mútua, de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de forma que cada membro do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar os outros membros” (BERNARDO, 1998, p. 131). A equidade é a busca de justiça social nas relações humanas.

Tais valores servem para dar sentido coerente às regras e normas que vão reger a organização que está surgindo, proporcionar aos seus membros uma base de vida comum, além de permitir a integração e a solidariedade social. Isto significa dizer que os associados falarão a mesma linguagem que, efetivamente, entra em choque com os imperativos do mercado.

As cooperativas diferenciam-se das empresas, principalmente por possuir fundamentos como o humanismo, a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a racionalidade. Dentro disso acredita-se que os seus envolvidos são motivados por valores éticos como honestidade responsabilidade social e interesse no bem coletivo.

Os princípios do cooperativismo definidos na gênese do movimento em 1844, embora atualmente pareçam simples, representaram uma realização importante para a identidade e o

delineamento do movimento como um todo (SINGER, 2002). O que precisa caracterizar esse movimento é o pensamento que lhe originou, que vai fazer que uma cooperativa siga em frente.

Em documento da Aliança Cooperativa Internacional - ACI (1995) foram divulgados em Paris, em 1937, os princípios do cooperativismo. Em dois eventos, em 1966 ocorridos no Congresso em Viena, Áustria, e em 1995, no Congresso Centenário da ACI, em Londres, Inglaterra, o texto teve alterações e dois novos princípios foram criados, totalizando os sete atuais (OCB, 2010):

- a) Adesão Voluntária: as organizações cooperativistas devem estar abertas a todas as pessoas, independentemente de raça, sexo, cor, classe social, opção religiosa ou política, desde que compartilhem dos mesmos objetivos e exista capacidade técnica da cooperativa para satisfazer as necessidades de todos os associados.
- b) Gestão Democrática: as cooperativas são controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.
- c) Participação Econômica dos Membros: os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e com isso deve existir uma gestão democrática. Se a cooperativa obtiver receitas maiores que as despesas estas também serão divididas proporcionalmente ao trabalho investido ou à utilização dos serviços da cooperativa.
- d) Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- e) Educação, Formação e Informação: a promoção da educação e formação de todos que compõem a cooperativa devem ser objetivo permanente da organização no intuito de que todos contribuam para o crescimento e desenvolvimento da mesma. Integração é educação ativa, dinâmica e social imanente ao princípio cooperativo.
- f) Interooperação: intercâmbio de conhecimento, informação, produtos e serviços e entre cooperativas no intuito de melhorar as atividades econômicas e sociais e fortalecer o movimento cooperativista de modo geral.
- g) Interesse pela Comunidade: as cooperativas devem se preocupar com o bem estar da sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade onde se inserem por meio da execução de programas de responsabilidade social.

Não se trata, porém, de apenas mais um agente de produção ou de mais um sujeito econômico, no contexto da complexa máquina, que é a economia nacional. Como empresas de autogestão, as cooperativas canalizam as sobras líquidas para os associados, independentemente da participação de cada um; atribuem um voto a cada cooperado; permitem a adesão livre; sem discriminação política, religiosa, racial e social e prestam serviços sem intuito lucrativo. Estas características dão as cooperativas um embasamento doutrinário que as distinguem das demais empresas econômicas.

Para Barreto e Paula (2009, p. 202) ao se analisar esses princípios, percebe-se a questão da necessidade de uma inserção consciente na lógica cooperativista. Para os autores “o fato de que o ingresso em uma cooperativa baseia-se na livre opção do indivíduo pressupõe

o seu interesse em aderir à proposta, o que é correlato à participação nas decisões e à busca por um constante aprimoramento profissional”.

Realmente autores relatam que as experiências de trabalho autogestionários possuem um potencial educativo através de ações que a envolvem, pois, permitem ensinar os valores ideológicos, diferente das relações capitalistas. Portanto, os empreendimentos autogeridos não são uma opção encontrada pelos trabalhadores, mas um conjunto de ações que transformam a consciência e o comportamento de seus membros.

3. CONCEITO DE AUTOGESTÃO

Foi a partir da década de 60, que alguns grupos de estudos começaram a discutir a autogestão, imbuídos em resgatar esse modelo originado na Europa, a partir dos ideais dos socialistas utópicos (ARAÚJO; SOUZA, 2010).

Nos empreendimentos autogestionários todos participam das decisões e as informações são claras para que todos possam entender, não existindo separação entre trabalho intelectual e manual. De acordo com Melo Neto, (2005, *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 91), “autogestão são maneiras de avanços para a autonomia e liberdade, porém, sob a estrita orientação dos trabalhadores. É um estilo de produção que exige a participação e, sobretudo o controle dos trabalhadores de todo o processo produtivo”.

Para a Associação Nacional dos Trabalhadores das Empresas de Autogestão – ANTEAG (2009), a autogestão é:

Uma forma de organização coletiva cujo elemento essencial é a democracia. Ela se realiza na comunidade, escola, empresa, etc. Pode-se dizer que a autogestão é a radicalização da democracia, no sentido de envolver a participação integral dos membros dos grupos acesso total as informações, conhecimento dos processos e, sobretudo, autonomia e autodeterminação.

Cançado (2007, p. 46) define em um trabalho mais específico sobre o tema da autogestão em cooperativas populares,

A autogestão como um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre sua concepção e execução, os meios de produção são coletivos e que pode ser caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização.

Portanto, “a autogestão seria a não separação entre concepção e execução do trabalho, constituindo-se como a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (MOTTA, 1981, p.166).

Muitas empresas que faliram foram retomadas pelos trabalhadores sendo geridas agora de forma autogestionárias, porém um dos elementos que impediam que as empresas fossem transformadas era a ausência de educação autogestionária por parte dos associados acostumados com a relação empregador-empregado que antes possuíam. Esses empreendimentos que são de origem falimentar vêm crescendo e ocupando um espaço na discussão da economia solidaria.

Sobre a educação autogestionária Freire (2001, *apud* SOUZA, 2010) enfoca a sua importância e ressalta que esta dependerá do nível de consciência dos envolvidos. Os níveis de consciência é como o povo ou a sociedade percebe a realidade, sendo três os níveis, consciência semi-intransitiva, consciência transitivo – ingênua e consciência crítica, para os níveis de consciência não existem barreiras para que uma pessoa possa transitar.

O nível de consciência semi-intransitiva é o estado do ser humano em que ele está imerso em sua realidade, vendo o homem o seu contexto de forma distorcida. No nível de consciência transitivo-ingênua “(...) a capacidade de captação se amplia e, não apenas o que não era antes percebido passa a ser, mas também muito do que era entendido de certa forma o é agora de maneira diferente” (FREIRE, 2001, p. 88, *apud* CANÇADO, 2008). Portanto quando uma pessoa supera o nível de consciência transitivo - ingênua, pode-se chegar à consciência crítica, e a partir daí perceber que todo o seu futuro será construído por seus atos e não haverá nenhuma interferência como se pensa no nível de consciência intransitivo – ingênua. Para Cançado (2007, p. 83), Freire (2001) aproxima e associa a consciência crítica da autogestão, quando cita que “a superação da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, que é a essência da autogestão”.

Assim, a idéia da autogestão em cooperativas populares, para sua implantação propõe a seus membros uma nova forma de organizar e realizar a produção, em que o trabalho manual e o trabalho intelectual são exercidos por todos os membros da organização. A construção da autogestão em cooperativas populares encontra muitas vezes sociedades que não a conhecem, tornando-se um grande obstáculo, que dificultam a sua consolidação. Logo, o grau de maturidade do grupo, é um fator muito importante, assim como as ações dos dirigentes e as informações são essenciais para o processo. Todos os envolvidos devem estar cientes que precisam tomar decisões e organizar o trabalho de forma conjunta para que a autogestão possa ser consolidada.

Diante disso, pode-se inferir que a gestão de cooperativas possui peculiaridades e deve estar completamente embasada nos princípios descritos. No próximo item discutem-se alguns aspectos inerentes a essa gestão.

4. PARTICULARIDADES E DIFICULDADES ENFRENTADAS EM COOPERATIVAS

Um conjunto expressivo de empreendimentos, que utilizavam do conceito de autogestão para identificar um subconjunto da economia solidária no Brasil, foi formado na década de 1990 e no início desta primeira década do século XXI, sendo que a grande maioria destes empreendimentos tomou a forma de cooperativas de produção.

Apesar do movimento expressivo de criação desses empreendimentos observou-se a defasagem tecnológica é um dos problemas recorrentes em praticamente todos os empreendimentos do gênero. Ressalta-se que muitos empreendimentos chegaram ao processo falimentar, pois seus processos não foram capazes de “sustentar a concorrência nos mercados alvos de seus produtos” (RODRIGUES et al., 2005, p. 105).

Para Oliveira (2005) a falta de instrumentos administrativos tem provocado sérios problemas principalmente em cooperativas e esta falha pode ser devido às facilidades dadas ao setor de cooperativas. Além disso, a ausência de profissionalização da gestão das cooperativas são fortes responsáveis pelo insucesso desses empreendimentos (RIGO et al., 2008).

Estudiosos do cooperativismo afirmam que a gestão de uma cooperativa deva ser diferenciada. No entanto, conforme Rios (1998), seu desempenho precisa ser eficiente e eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado. Mesmo sendo de estrutura e funcionamento diferentes de uma empresa, é preciso ter plena consciência de que a cooperativa deve ser

administrada com vistas à obtenção de resultados positivos, respeitando-se a filosofia que rege o cooperativismo.

Outro problema apontado por Barreiros et al. (2005) tem sido um “conflito de papéis” enfrentado pelos cooperados. Na medida em que os cooperados exercem funções de proprietário, trabalhador, cliente, fornecedor, é necessário adotar diversas posturas. Pelo fato de ser associado (ou “dono”) implica poder usufruir determinados benefícios e ser gerente implica controlar gastos e administrar dívidas do negócio.

Para Meireles (1981) os problemas enfrentados atualmente pelas cooperativas mostram-nos o desconhecimento sobre a noção de cooperativismo por parte de muitos associados e a falta de identidade destes com o movimento.

O grande desafio destas experiências, não importando a localização e época, parece ser a inércia de grande parte dos associados em relação à própria autogestão, prevalecendo na nova configuração organizacional, em essência, a mesma relação capital-trabalho caracterizada pela separação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático (RIGO et al, 2008, p. 4).

Rios (1998) afirma que as cooperativas enfrentam problemas relacionados à falta ou fraca educação cooperativista por parte dos cooperados. Assim, o associado possui pouca ou nenhuma consciência do seu papel como membro dificultando ou impedindo a autogestão, que deve ser entendida como um “modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão” (RIGO; ALMEIDA, 2009, p.78).

Realmente o estudo de Rosalem et al. (2009) revelou a falta de informação dos cooperados sobre conceitos básicos do cooperativismo, resultado da ausência de um efetivo processo de educação cooperativista. Outro fator a ser considerado é a falta de união entre os cooperados e a existência de um grupo de associados estereotipado como privilegiados, fato que diminui a união e a efetiva cooperação entre os associados.

Diante desse contexto acredita-se que a educação deve ser utilizada para vencer as dificuldades e falhas que se apresentam em cooperativas.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa. A escolha por esta abordagem justifica-se por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, e que buscou descrever as percepções dos sujeitos sociais sobre as dificuldades na gestão e continuidade das cooperativas de Teófilo Otoni-MG. Tal abordagem parte das questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Além disso, o estudo envolveu a “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” (GODOY, 1995, p. 58).

A pesquisa abordou um fenômeno particular, as dificuldades enfrentadas por cooperativas no Brasil, estudando-se o caso de cinco cooperativas de Teófilo Otoni-MG, sendo uma cooperativa de crédito, uma de produção de artesanato, uma de prestação de serviços educacionais, uma de serviços de lavanderia e uma de produção de bolsas. Para obter-se aprofundamento quanto às indagações da pesquisa foi adotado os procedimentos de pesquisa multicase caracterizado pela possibilidade de maior compreensão e comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicase proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização (YIN, 2001).

Os casos estudados neste trabalho foram escolhidos, devido ao fato destas cooperativas serem acessíveis aos pesquisadores, que buscou uma aproximação do ambiente onde ocorriam os fenômenos. Cabe ressaltar que, sendo um estudo exploratório, a profundidade das investigações pode determinar a possibilidade de se fazer inferências ou descobrir outras questões, variáveis ou elementos a respeito do assunto estudado que podem ser exploradas em outras pesquisas.

A seleção dos sujeitos da pesquisa foi feita pelo método não-probabilístico com amostragem por conveniência, a qual se caracteriza pelo fato de a seleção dos elementos da população depender, em parte, do julgamento do pesquisador, que seleciona membros mais acessíveis, tendo em vista a escassez de tempo, de recursos financeiros, materiais e pessoas. (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Assim, optou-se por entrevistar um membro de cada cooperativa que participa atualmente de sua gestão. Tal escolha foi determinada pelo valor da experiência e vivência desses membros.

Portanto, foram realizadas cinco entrevistas em Junho de 2010 por meio de um roteiro semi-estruturado. Esta técnica possibilitou conhecer fenômenos desconhecidos do comportamento dos indivíduos, os quais representam as variáveis que foram identificadas e estudadas (TRIVINOS, 1987).

Além disso, para obtenção dos dados foi realizada observação. Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Nesse primeiro momento foi realizada uma observação não-participante, individual e sistemática, na qual “o observador deliberadamente se mantém na posição de observador e de expectador, evitando se envolver ou deixar-se envolver com o objeto da observação”. De fato, durante as visitas que foram feitas às cooperativas, realizou-se uma análise e observação de aspectos como divisão de tarefas, produção, relacionamento das cooperadas e a forma de gestão (CERVO; BERVIAN, 2002, p.28).

As entrevistas foram enumeradas conforme mostrado na tabela 1.

Tabela 1- Cooperativas visitadas

	Ramo	Tempo de Funcionamento
Cooperativa 1	Lavanderia	21 anos
Cooperativa 2	Crédito	13 anos
Cooperativa 3	Artesanato	28 anos
Cooperativa 4	Educacional	16 anos
Cooperativa 5	Produção de bolsa	10 anos

Fonte: dados da pesquisa

Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica “análise de conteúdo”, que permitiu que o volume substancial de informações geradas pela pesquisa fosse organizado de forma compreensível. Esta técnica é considerada útil para tratamento de dados e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (BARDIN, 1977). Seguindo as etapas determinadas por Bardin (1977), esta pesquisa compreendeu pré-análise (transcrição das entrevistas), exploração do material (leituras das transcrições e seleção das categorias de

análise), tratamento e interpretação dos resultados (redação e discussão dos resultados encontrados).

6. A CONSTITUIÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS

Segundo os entrevistados, o que motivou a criação das cooperativas foi o desemprego impactando na ausência de renda mensal para os cooperados e alternativas para sua subsistência. Conforme ilustra o relato “as pessoas que formaram a cooperativa precisavam ter uma renda mensal, pois não tinha um emprego. Quer dizer, não é um grande salário, mas nos ajuda” (E1).

Na maioria das vezes os idealizadores das cooperativas não fazem parte do quadro de membros. Na época, de acordo com o relato de uma cooperada, “uma pessoa reuniu um grupo de mulheres para trabalhar em um prédio que seria doado” pelo poder público. Ao relatar sobre a fundação da cooperativa percebeu-se que alguns membros aceitaram fazer parte da cooperativa sem os devidos esclarecimentos sobre o funcionamento deste tipo de organização e com a ausência de interesses convergentes. O relato a seguir ilustra a percepção de uma cooperada:

No início foi pego o pessoal a laço, pois foi falado que você ia trabalhar e não ter patrão. Pensa bem: você chegou aqui e eu te chamo para trabalhar e falo que você vai ser dono, não tem patrão, não tem horário, e se der 1.000 reais vamos dividir e se der 10.000 reais também. Quem não quer? (E5).

Ficou evidenciado que o ganho econômico foi o principal motivo para iniciar as cooperativas, já que a maior parte das pessoas que ingressaram nas mesmas não possuíam emprego. Realmente, conforme Singer (2009) essas organizações devem gerar trabalho e renda para seus cooperados, no entanto por não ser empresas capitalistas outros fatores, como objetivos em comum, solidariedade, coesão grupal são importantíssimos. O relato seguinte ilustra tal percepção.

A associação para mim é a possibilidade de você estar juntando pessoas da cidade e da região, que fazem coisas bonitas e têm interesse e que (...) sobrevivem com o trabalho de artesanato. Então meu interesse é dar, por exemplo, a possibilidade de vida melhor, dar informações, promover encontros para que eles melhorem os produtos, e, portanto melhorando o produto aumenta a venda, e melhorando a venda tem uma vidinha melhor, e sem dizer que a arte da cidade está sendo mostrada através das mãos deles (E3).

Para o ingresso nas cooperativas foi determinado que deveria ser pago uma cota, pois “não teve seleção e quem chegava e pagasse a cota entrava na cooperativa” (E5). Deste modo, respeitando-se ao princípio cooperativista da adesão voluntária (OCB, 2010). Conforme um cooperado relata, “para que uma pessoa possa ser um associado, tem uma cota, e a pessoa tem que ser cotista da cooperativa, e se tornando cotista a pessoa pode usufruir de todos os benefícios da cooperativa” (E2).

Constatou-se que existe um esforço por parte dos cooperados para reerguer as cooperativas, uma vez que a maioria dos cooperados ao perceberem as dificuldades deixa as cooperativas. Para a reestruturação, os cooperados afirmam que mudariam alguns pontos, como na realização de educação cooperativista dos associados, pois para alguns cooperados o entendimento sobre o seu papel enquanto membro da organização é desconhecido. O relato que segue ilustra tal situação:

Eu só sei o seguinte que cooperativa é o que entra de verba na cooperativa e agente paga as contas e os insumos e o resto é dividido em partes iguais para todos e, por exemplo, se tiver dívida é de todo mundo e se tiver lucro é de todo mundo, só que

isso não prevaleceu aqui porque o pessoal deixou dívida, e saiu os cooperados que formou a cooperativa, a diretoria todo mundo saiu aí entrou um grupo que somos nós, e a única que ficou daquela época foi eu, que era coordenadora antes de forma a cooperativa e quando passou a ser cooperativa eu fiquei como participante como qualquer cooperada e agora que não é mais cooperativa eu sou a coordenadora novamente (E1).

Outra opinião a respeito do cooperativismo:

O cooperativismo nada mais é do que um grupo de pessoas voltadas para o mesmo objetivo é uma instituição criada para promover o bem-estar econômico-financeiro dos associados, constituída por pessoas de uma mesma área de atuação, ligadas por um vínculo, com necessidades, interesses e objetivos comuns. Então o que é uma cooperativa? É uma entidade para promover o bem estar (E2).

Constatou-se que os cooperados, em geral, somente receberam cursos ou treinamentos relâmpagos, que não acrescentaram muito conhecimento aos integrantes das cooperativas, e conseqüentemente, em novas práticas para o desenvolvimento da cooperativa, onde os próprios cooperados perceberam que necessitavam de algum conhecimento na área, como o próximo relato evidencia:

Atualmente nós não fizemos cursos ou treinamentos, mais já fizemos através do Pronager, mais na época existia a cooperativa e hoje ninguém esta aqui, somente eu, então os que estão aqui são instruídos por nós mesmos, só que não adianta muita coisa. Hoje eu exijo que as pessoas sejam responsáveis, honestos e que façam seus trabalhos com atenção (E1).

Conforme expôs uma cooperada, no momento em que as cooperadas tomaram consciência de como iria funcionar a cooperativa muitas saiam: “e com o tempo a gente foi explicando, e vieram também alguns cursos relâmpago que falavam sobre cooperativa. Mas quando foi explicado elas viram que cooperativa não era como começou” (E5).

Pelas experiências negativas vivenciadas dentro das cooperativas, a cooperação entre os membros do grupo foi se perdendo. Conforme relatou, em alguns momentos foi estabelecida a regra de que “se você fez uma peça errada e está consciente e você fez aquilo errado você vai pagar por esse erro” (E5). Além disso, “muitas pessoas entram com determinados interesses pessoais e imediatistas, geralmente entram, fazem a inscrição, pagam a taxa, falam que vão na reunião, aí em uma ou duas reuniões aparecem, vão em uma feira, não satisfaz e depois desaparecem” (E3). Ocorre também a falta de conhecimento do que é uma cooperativa, conforme o relato “cooperativa para mim representa uma oportunidade de estar trabalhando no mercado, oportunidade que dá a outros funcionários jovens de fazer carreira na cooperativa e aprender o sistema cooperativista” (E2). Isso contraria o que Rios (1998) propõe para uma cooperativa na qual, custos, riscos e benefícios são divididos entre os associados equitativamente.

Constatou-se que por parte dos gestores das cooperativas sempre existiu a tentativa de se realizar uma gestão democrática, pois eram realizadas as assembleias periodicamente, porém em muitas cooperativas os cooperados deixavam que o presidente tomasse as decisões.

Hoje os associados eles estão procurando um pouco mais a respeito da associação, porque antes aguardavam apenas as reuniões e esperavam demais, sempre do presidente, para resolver seus problemas e hoje já é diferente, eles já procuram, já formam comissões dentro da própria associação, para ajudar o presidente a resolver as coisas (E3).

No entanto, a participação dos cooperados estava ligada ao interesse em saber o destino das cotas e “como elas davam as cotas elas ficavam sabendo aonde ia o dinheiro”

(E5). Mesmo que intuitivamente as cooperadas perceberam que a cooperativa não poderia prosperar se não tivesse uma participação efetiva de todos os seus membros. Sendo assim, os cooperados foram incentivados a participação em todos os assuntos, o que para Carneiro (1981) é única maneira de uma cooperativa funcionar bem. O trecho a seguir evidencia tal situação:

Quando eu vim a ser a diretora vinham jogar tudo em cima de mim e eu falava para as mulheres não jogar tudo pra cima de mim, que isso era tudo tanto meu quanto delas. Eu falava que a minha decisão não era a mais importante, pois a minha decisão é tão importante quanto a sua. Nunca eu falo minha cooperativa (E5).

Muitas cooperadas entendiam que a liberdade que tinham não implicava em obrigações dentro da cooperativa e assim ocorriam “problemas quando uma pessoa que trabalhava muito e via outros que não trabalhavam. Quando chamava atenção a pessoa falava: a cota que você tem eu tenho”(E5). Com isso, confirma-se a afirmação de Barreiros et al. (2008) sobre o suposto conflito de papéis enfrentado pelos associados. Algumas cooperativas não fazem treinamentos, nem formação sobre cooperativismo, mas a partir de suas experiências, transmitem o que sabem, como no relato abaixo:

Quando eles nos procuram, agente já no primeiro encontro mostra para eles, qual que é a vantagem deles serem associados, quais são os direitos e deveres como associado. E na medida que agente vai se encontrando nós vamos esclarecendo melhor toda reunião agente sempre leva um texto pra que se discuta esse texto e sempre tem relação com o associativismo, com colaboração, essas coisas todas (E3).

Apesar das cooperativas possuírem todos os conselhos e realizar as assembleias periodicamente, constatou-se que o controle administrativo era centralizado. Conforme os relatos, o presidente “organizava as coisas”, “Porque a diretoria do início, eles trabalhavam mais com papelada isso a diretoria e agente ficava mais neutro, só na prestação de serviços [...]” (E1). Em outra cooperativa foi relatado que “tinha um rapaz que era o presidente. Ele foi um dos que saiu logo. Ele não trabalhava nas máquinas e somente organizava. E na época nós estivemos em todas as feiras, fizemos propagandas, foi muito bom” (E5).

Ficou evidenciado que os cooperados já estavam acostumados com uma gestão centralizadora, conforme as organizações capitalistas, e não estavam colocando em prática um dos seus princípios que é a autogestão. E esse modo de gestão centralizadora esta presente em algumas cooperativas, como é apresentado:

Normalmente, a cooperativa tem uma diretoria executiva, tem um conselho fiscal, administrativo. Qualquer decisão, que a diretoria toma é repassada para o conselho e o conselho dá o seu aval, tem que concordar com aquelas idéias e mudanças que por ventura a cooperativa venha efetuar futuramente. Normalmente é afixado um comunicado no quadro de aviso, ou através de e-mail, ou mala-postal. Só que nem todos lêem os informativos, é a minoria que lê (E2).

8. DIFICULDADES NA GESTÃO

Muitas cooperativas enfrentam problemas no que diz respeito à gestão, pois desde o nascimento da cooperativa, a maior parte dos associados não possui ou recebe nenhuma instrução ou educação cooperativista.

A preparação é muito importante para que todos possam estar aptos para construir uma sociedade autogestionária. A formação dos cooperados é necessária na medida em que o homem traz sua cultura individualista centrada na preocupação somente com o emprego e o dinheiro. Como relata o recorte:

Porque diziam na cooperativa vocês não tem patrão. Pode trabalhar uma hora, duas horas, porque não tem patrão. Algumas não aceitavam que se elas fizessem uma coisa errada e a gente chamasse atenção. Ela não aceitava porque aqui ela fazia parte também e era dona. Ela era dona, mas se ela não trabalhar? Pode ser o dono de qualquer empresa ele tem que dar mais duro que o próprio empregado (E5).

Percebeu-se que os cooperados reconheceram que não possuíam conhecimentos para gerir a cooperativa. O que foi apontado como uma dificuldade. Como mostra o relato:

Não deu certo porque pelo fato de agente não entender o que era uma cooperativa, as pessoas que entraram aqui também, que formava a diretoria, quer dizer jogou na mão de analfabetos, e outra coisa, eles foram saindo e deixando dívidas, e como nós vamos fazer se não temos condições, o meu salário aqui é 350 reais, como eu vou aplicar aqui alguma coisa para melhoria, e eu considero como falência de cooperativa. Agora um grupo de pessoas continua trabalhando aqui, por que se todo mundo que esta aqui, ficar desempregado, não seria pior?

Muitas vezes, quando o presidente que também é o gestor das cooperativas decide deixá-la surgem as dificuldades na gestão, pois até aquele momento a gestão era centralizada na figura do presidente. Corroborando com Oliveira (2005) que expõe como problema do cooperativismo a falta de modelos adequados de gestão ou a aplicação de modelos muito centralizados.

A partir daí foi relatado que os cooperados enfrentaram dificuldades no que se refere a compras de materiais para a produção. A seguir é apresentado um recorte que exemplifica tal fato:

Nossa compra de materiais é mensal, que dá para passar o mês, nós compramos em um atacadista da cidade mesmo. Temos dificuldades de achar os produtos mais baratos, mas não acha mais barato na cidade. Esses dias mesmo vieram um pessoal de fora, mas o preço deles é muito caro, e eles querem vender, uma porção grande, e não temos como estocar, agente compra aqui no boleto e junta o dinheiro durante o mês para pagar (E4).

Em outros empreendimentos, pode-se ver que a falta de conhecimentos de gestão é a principal causa, conforme o relato:

Nós fizemos muita compra perdida, não sabia como procurar... Não acha nada de material para fabricar as bolsas e tem que ser tudo de fora. E quem iria pensar que é difícil e que para gente comprar esse couro tínhamos que ir à Belo Horizonte, Ipatinga. Achávamos que o couro ia sair de lá e chegar aqui (E5).

Verificou-se que a falta de conhecimentos administrativos sobre custos, causa conflitos dentro das cooperativas. No momento de distribuição das sobras, os cooperados não compreendiam que além dos gastos com os materiais teriam que abater outros gastos indiretos como: água, luz, telefone, transporte. Conforme comenta uma cooperada:

Na época que trabalhávamos o grupo eles pensavam assim: nós vendemos 2.000 mil reais de bolsa e fizemos a compra de 1.000 reais e não vinham com desgaste de máquina, transporte, luz, água. E quando fazia as contas e para colocar na cabeça dessas pessoas era difícil. E essas foram as primeiras a sair. No dia de fazer o acerto vinha o grupo e dizia, tira, tira e diziam acabou. E dividia tudo que sobrava, e a próxima compra só Deus sabe (E5).

Outro ponto é que não conseguiram formar o fundo indivisível, o qual é definido como “valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras” (OCB, 2010). Destacou-se que apesar de saber que era necessário investir na cooperativa “não sobrava nada para isso”, pois conforme relato “era dividido porque quem veio já estava na esperança de receber, mais o fundo não podia dividir e tinha que tirar e colocar no fundo e ninguém deixava fundo” (E5).

Quanto ao esforço de vendas, percebeu-se que as cooperativas enfrentam dificuldades de competição com outras organizações. Conforme uma cooperada “ quando começamos a expandir nosso negócio aqui, veio à Bahia, China, entrou muita gente vendendo e eu não tenho como fazer uma bolsa daquela ali a dois reais” (E5).

A falta de recursos para gerir os empreendimentos é uma dificuldade muito marcante, pois muitas coisas para a melhoria não podiam ser realizadas, conforme relata um cooperado:

Com a falta de recursos agente não tem como expandir, não tem como fazer uma propaganda, nem mais pessoas para trabalhar, porque se não te propaganda não vem mais clientes, nossos clientes aqui é mais boca a boca, e por isso sem dinheiro como que faz? Eu terei que comprar maquinário, porque eu não posso fazer propaganda se eu não posso servir o cliente, da maneira correta. Esse dia mesmo agente deixou de pegar um cliente bom mesmo, mais nós não pegamos porque eu não vou pegar um negócio, e ele queria um contrato, era um volume muito grande, nós não daríamos conta (E1).

Percebeu-se que existe um interesse em aprimoramento da maior parte dos cooperados. Apontaram, ainda, que não existem dificuldades para encontrar pessoas para ministrar cursos sobre cooperativismo, economia solidária, ou seja, uma educação cooperativista. Relataram que “o mais difícil foi achar um instrutor, aí eu falei que seria melhor ele nos dar o dinheiro, e o que nós aprendemos foi com esforço nosso” (E5).

Apontaram ainda, que não costumavam manter contato direto com outras cooperativas, o que evidenciou a falta de convívio intercooperativista. Para Oliveira (2005), a não cooperação entre as cooperativas quanto a realização de suas atividades e seus negócios realmente acontece.

Percebeu-se que a principal causa dos problemas foi à falta de conhecimento sobre o cooperativismo, pois conforme uma cooperada, “quem veio não tinha noção do que é uma cooperativa” (E3). Além disso, foi destacada a falta de conhecimentos técnicos para produzir o produto. Estes dados confirmam a afirmação de Barreto e Paula (2009) sobre a imprescindibilidade da inserção consciente no cooperativismo.

Para formar uma cooperativa, é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem. O cooperado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade. Organizado em comitês, conselhos, núcleos ou comissões, ele deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da empresa, para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria (OCB, 2010).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados deste estudo, concluiu-se que a evasão das cooperadas se deu pelo fato das cooperativas não gerar renda para os cooperados, já que a motivação principal de constituição da maioria das cooperativas foi o ganho econômico. Outro ponto foi o modo em as cooperativas foram organizadas. A mobilização inicial partiu de lideranças externas que

propôs um modelo aos futuros associados e não da mobilização e envolvimento legítimo de seus membros. Daí o distanciamento dos cooperados dos princípios cooperativistas. Ademais, grande parte não possuía conhecimentos técnicos e gerenciais cruciais para o bom desenvolvimento das atividades operacionais.

Isso corrobora com conclusões de Meireles (1981), ao apontar que os problemas que as cooperativas estão passando atualmente evidenciam o desconhecimento sobre a cooperação e cooperativismo de muitos associados.

O estudo mostrou que na visão dos entrevistados, três categorias principais se apresentaram como dificuldades enfrentadas: falta de conhecimento para gerir a cooperativa e consequente dificuldade de fazer compras de material, divisão dos gastos e venda; a não formação de fundo financeiro; e falta de intercooperação.

Percebeu-se que existe um grande desafio para o futuro das cooperativas, envolvendo principalmente, a educação cooperativista e gerencial para que possa se reestruturá-las com bases sólidas. Apesar da vontade de participar dos cooperados, os mesmos reconhecem que não possuem conhecimento que as tornam aptos a opinar em muitos assuntos.

A partir desse estudo espera-se contribuir para a discussão a respeito das dificuldades enfrentadas por cooperativas. No entanto, é preciso ressaltar que sendo um estudo de casos os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados.

Com base na literatura, foi possível concluir que algumas dificuldades enfrentadas pelas cooperativas são compartilhadas por outras conforme apresentado em outros estudos (RIGO et al., 2008; ROSALEM et al., 2009), evidenciado-se que as políticas de educação e intervenção nesse tipo de organizações devem focar a resolução de tais problemas.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, A. J. De; SOUZA, C. Da S. S. **Princípios e Valores da Autogestão Cooperativista Na Tomada De Decisão: Um Estudo De Caso Na Cooperativa de Trabalho Multidisciplinar Potiguar In.** ENCONTRO NACIONAL DOS PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL. Lavras, **Anais**. Disponível em <http://anaisnapegs2010.cariri.ufc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3&limitstart=6> Acesso em 10 de jul de 2010.
- ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária. O que é Autogestão? em < <http://www.anteag.org.br/index.asp?pag=9&cod=12> >. Acesso em 04/07/2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições Setenta, 1977.
- BARREIROS, R. F. et al. Caracterização da Natureza do Processo Decisório em Nível Estratégico nas Cooperativas Agroindustriais do Estado do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília-DF. 1 CD ROM.
- BARRETO, R. de O.; PAULA, A. P. P de. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **CADERNOS EBAPE**. br, v. 7, n. 2, artigo 2, Rio de Janeiro, Jun. 2009.
- BERNARDO, E. E. R. Organizações Rurais - as cooperativas agrícolas e suas especificidades. **Anais da XVIII SEMAD**. Semana do Administrador. Universidade Estadual de Maringá. Set. 1998.
- CARNEIRO, P. P. **Cooperativismo: O Princípio Cooperativo e a Força Existencial-Social do Trabalho**. Belo Horizonte. FUNDEC, 1981.
- CANÇADO, A. C.. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, UFBA, Salvador, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- LABEGALINI, L; BARBOSA, D. M. S. **Como o Cooperativismo Pode Ser Usado Para Melhorar A Qualidade de Vida Local? Estudo de Caso da Credmalhas**. In: VIII SEMEAD. Agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/233.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2009.
- MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária**: um estudo de caso em Minas Gerais. Lavras: ESAL, 1981. 81 f. Dissertação (Dissertação de Mestrado).
- MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 10 mar. 2010.
- RIGO, A. S. et al. Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que ocasionaram a Dissolução das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: Encontro Anual da ANPAD, 29, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008, CD-ROM. ENANPAD. CD ROM.
- RIGO, A. S. ALMEIDA, A. C. A. de. Autogestão: estado ou processo?(re) refletindo as experiências no vale do São Francisco. **APGS**, Viçosa, v.1, n.3, pp. 76-96, jul./set.2009.
- RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo: editora. STS, 1998.
- RODRIGUES, H. et al. (Coordenação Geral). **Referências Conceituais para Ações Integradas**: uma Tipologia da Autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar. Relatório Final do Convênio MTE/IPEA/ANPEC, 2005. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub_tipologias2.pdf>. Acesso em: 10 out. 2009.
- ROSALEM, V.; SILVA, E. A.; SILVA, F. F da. ALCÂNTARA, V. C. Gestão de Cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. **APGS**, Viçosa, v1. n.1, pp. 46-66, jan/mar 2009.
- SELLTIZ, J.; WRIGHTSMAN, M.; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Trad. Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Editora Herder, 1987.
- SINGER, P. A. **Economia Solidária no Governo Federal**. Publicação da Secretaria de Economia Solidária. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf_textopaulsinger.pdf>. Acesso em: 09 set. 2009.
- SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SOUZA, A. I. **Paulo Freire Vida e Obra**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.