

# Situação da Educação Cooperativista nas Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais

Palloma Rosa Ferreira<sup>1</sup>

Diego Neves de Sousa<sup>2</sup>

Nora Beatriz Presno Amodeo (*in memoriam*)<sup>3</sup>

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.518-552>

Recebido em: 19/8/2015

Aceito em: 9/3/2017

## Resumo

As organizações necessitam desenvolver estratégias que viabilizem aprendizagens, que permitam a articulação de processos cada vez mais eficientes no desenvolvimento de sua cultura organizacional, sustentando sua identidade e funcionamento. Nas cooperativas essa necessidade é reconhecida desde suas origens. Assim, a chamada educação cooperativista está indissoluvelmente ligada ao seu desenvolvimento, proclamando-se como crucial para o cumprimento dos objetivos organizacionais, destinando-se recursos específicos para isso. Nessa perspectiva, uma adequada gestão cooperativa e o desenvolvimento da cooperação requerem processos educativos próprios para garantir o sucesso empresarial e social. Assim, para melhor compreensão do tema, o objetivo geral busca entender a situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e como objetivo específico analisar o papel e o significado da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias identificadas. Trata-se de uma pesquisa exploratória na qual, para levantar os dados empíricos, foram encaminhados questionários para 170 cooperativas agropecuárias mineiras às quais se teve acesso. Desse modo, buscou-se identificar os principais problemas da educação cooperativa, segundo a percepção dos respondentes, assim como quais seriam suas potencialidades e/ou seus pontos fortes.

<sup>1</sup> Doutoranda em Economia Doméstica, Mestre em Extensão Rural e Gestora de Cooperativas, ambas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). pallomarf@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutorando em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Extensão Rural e Gestor de Cooperativas, ambos pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura. diego.sousa@embrapa.br

<sup>3</sup> Doutora em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Percebeu-se que nas 51 cooperativas respondentes, a educação cooperativista está insuficientemente desenvolvida, não existindo uma única definição conceitual do que seja ou das temáticas que ela deva englobar. A heterogeneidade das organizações estudadas permite entender a polissemia do conceito de educação cooperativista e revelar uma variedade de atividades e públicos para os quais são organizadas essas atividades. Verificou-se a presença de três áreas privilegiadas nos conteúdos que as cooperativas agropecuárias identificam como fazendo parte da educação cooperativista: gestão empresarial, gestão social (participação dos associados na gestão, relacionamento com os sócios e promoção dos valores, princípios e cultura cooperativa) e assistência técnica aos cooperados. Observa-se, assim, a existência de um campo da educação cooperativista que apresenta heterogeneidade de organizações promotoras de formação e capacitação, multiplicidade de significados atribuídos ao conceito de educação cooperativista, de públicos e das temáticas promovidas, assim como nas metodologias e no tipo de atividades incluídas nos processos de capacitação destinados a essas organizações cooperativas agropecuárias.

**Palavras-chave:** Educação cooperativista. Gestão de cooperativas. Cooperativa agropecuária. Organização. Cultura organizacional.

## **SITUATION OF COOPERATIVE EDUCATION IN AGRICULTURAL COOPERATIVES OF MINAS GERAIS**

### **Abstract**

---

Organizations need to develop strategies that enable learning, enabling the articulation of processes of increasingly effective in developing their organizational culture, supporting their identity and functioning. In Cooperatives this need is recognized from its origins thus called cooperative education is inextricably linked to the development of the same, proclaiming themselves as crucial to the achievement of organizational objectives and is designed for that specific resource. In this perspective, an appropriate cooperative management and development of cooperation require the educative processes to ensure business and social success. For a better understanding of the theme, the general objective is to understand the situation of cooperativist education in the agricultural cooperatives of Minas Gerais and as a specific objective to analyze the role and meaning of cooperative education in the identified agricultural cooperatives. This is an exploratory study in which to raise the empirical data, send questionnaires to 170 agricultural cooperatives to which had access. Thus, we sought to identify the main problems of cooperative education, as perceived by the respondents of cooperatives, as well as what their potential and / or their strengths. It was noticed that in 51 respondents cooperatives, the cooperative education is poorly developed and there is not single definition of what conceptual or thematic that it should encompass. The heterogeneity of the studied organizations allows us to understand the polysemy of the concept of cooperative education and reveal a variety of activities and audiences for which these activities are organized. There was the presence of three areas inside the content that agricultural cooperatives identify as part of the cooperative education: business management, social management (participation of members in management, relationships with partners and promoting the values, principles and cooperative culture) and technical assistance to the cooperative. Thus, we conclude the existence of a field of cooperative education organizations presenting heterogeneity, promoters of training and capacity building, multiplicity of meanings attributed to the concept of cooperative education, public and promoted themes, as well as the procedures and the type of activities included in the processes of training for these agricultural cooperatives organizations.

**Keywords:** Cooperative education. Management of cooperatives. Cooperative farming. Organization. Organizational culture.

As organizações estão inseridas em ambientes em constante processo de transformação, que desafiam os empreendimentos em geral a obter uma maior capacidade de adaptação perante os determinantes dessa nova realidade. As mudanças correntes no âmbito externo das organizações têm provocado inevitavelmente reflexos em seu ambiente interno, os quais são sentidos em diferentes graus e intensidade na estrutura organizacional (FERREIRA, 2009). Neste sentido, Silva (2001) destaca como medidas essenciais para garantir a sobrevivência das organizações, a necessidade de se intensificar a construção de ambientes de trabalho que favoreçam por um lado a promoção do ser humano e, por outro, a constituição de processos de aprendizagem contínua.

Nesse contexto, proliferam nos debates de diferentes áreas do conhecimento as discussões sobre a importância da educação para a população e, no caso das organizações, a necessidade de desenvolver estratégias que viabilizem a aprendizagem organizacional, que permita a articulação de processos cada vez mais eficientes e eficazes e o desenvolvimento de uma determinada cultura organizacional, que brinde os pressupostos básicos sobre os quais se sustentam a identidade e o funcionamento organizacional (FERREIRA, 2009).

No caso das cooperativas, já em 1844 os pioneiros de Rochdale reconheceram a necessidade de promover processos, que hoje seriam chamados de “aprendizagem organizacional”, mas denominados por eles de “educação cooperativista”, destinados a garantir a sobrevivência das cooperativas, antecipando-se em mais de um século aos especialistas e estudiosos que identificaram a mesma importância para as organizações ou empresas em geral. Assim, a chamada educação cooperativista ou educação cooperativa está indissolúvelmente ligada ao desenvolvimento destas organizações, proclamando-se como crucial para o cumprimento dos objetivos organizacionais das cooperativas e destinando-se recursos específicos para isso. No caso brasileiro, a Lei nº 5.764/71 que regula as cooperativas instituiu o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), destinado à prestação de

assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa. O Fates é constituído por 5% (cinco por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício contábil e pelas sobras das atividades realizadas com não sócios, e deve ser destinado às atividades de educação cooperativista.

Ferreira (2009) salienta que a educação cooperativista tem por principal finalidade contribuir para que os associados aprendam a cooperar. Assim, é importante desenvolver o sentido da cooperação, constituindo este um veículo de fortalecimento da participação dos associados para que possam gerir a cooperativa da qual são os donos e usuários, compreendendo, desse modo, qual o seu papel nestas organizações democráticas de gestão participativa. Sem educação cooperativista, portanto, dificilmente este tipo de organização poderá funcionar adequadamente, cumprindo com seus objetivos e respondendo aos desafios que as transformações do ambiente lhes colocam. A realidade, contudo, pode se afastar muito das definições teóricas ou das tradições históricas, por isso este artigo tem como objetivo principal entender a situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e como específico analisar o papel e o significado da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias. Desse modo, buscou-se identificar os principais problemas da educação cooperativa, segundo a percepção dos respondentes da pesquisa, assim como quais seriam suas potencialidades e/ou seus pontos fortes.

## **Relevância e Metodologia da Pesquisa**

A educação cooperativa é reconhecida como a regra de ouro do cooperativismo desde suas origens, formando parte dos princípios cooperativos. Sua importância tem sido reconhecida até o presente, continuando como uns dos princípios que definem o cooperativismo, mesmo após sucessivas revisões realizadas pelas organizações cooperativas nucleadas na Aliança Cooperativa Internacional (ACI), ocorridas em 1937, 1966 e 1995. Assim, o

quinto princípio é: “Educação, formação e informação”, estabelecendo que é objetivo permanente da cooperativa destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial (ALIANÇA..., 1995).

Apesar, no entanto, das disposições legais estabelecidas pela legislação cooperativa brasileira (como o mencionado Fates), e da reconhecida importância dos processos de capacitação nas organizações, as cooperativas nem sempre cumprem com a regra de ouro citada, não se comprometendo a dar a destinação correta do Fates para o desenvolvimento de atividades que contemplem processos de formação no âmbito dessas organizações.

A escolha do ramo cooperativo agropecuário deve-se ao fato de ser um dos principais em número de cooperativas e cooperados no Brasil, assim como por ser a tipologia na qual existe uma maior tradição nas experiências de educação cooperativa no país. Minas Gerais também exemplifica bem essa tradição, uma vez que existe uma longa história de experiências de educação cooperativa no cooperativismo agropecuário, em especial com Organização do Quadro Social<sup>4</sup> (OQS).

Na primeira fase exploratória desta pesquisa<sup>5</sup> e com o objetivo de identificar as organizações que realizam educação cooperativista no Estado de Minas Gerais, foram enviados questionários, contendo 24 questões entre fechadas e abertas, a 170 cooperativas agropecuárias do Estado, tanto aquelas filiadas à Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg), quanto a outras, cujo contato foi estabelecido buscando-se os endereços de cooperativas agropecuárias disponíveis na Telelista.net.<sup>6</sup> Deste montante

---

<sup>4</sup> Para mais informações sobre a Organização do Quadro Social, ver os estudos de Ferreira (2009); Ferreira, Amodeo e Sousa (2013); Macedo, Sousa e Amodeo (2014); Ferreira, Amodeo e Sousa (2016); Macedo et al. (2017).

<sup>5</sup> Pesquisa realizada durante o Mestrado em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa, sendo a dissertação intitulada: “A Educação Cooperativista em Minas Gerais: Mapeando as Organizações”.

<sup>6</sup> O endereço eletrônico da Telelista.net é <<http://www.telelistas.net/>>, que possui em seu conteúdo endereços de empresas, profissionais e pessoas de todo o Brasil.

enviado, obteve-se o retorno de 51 questionários. Chamou a atenção o baixo retorno, visto que os questionários foram acompanhados de carta explicativa e de envelopes com postagem paga e já direcionados para retorno. Esse baixo número de respostas é por si significativo, indicando provavelmente o pouco interesse na temática proposta por parte das cooperativas pesquisadas.

Para realizar a compilação dos dados recorreu-se ao software *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS), por ser considerado um importante instrumento para processamento de dados obtidos em questionários. A margem de erro utilizada foi de um ponto percentual para mais ou para menos.

O questionário enviado às cooperativas foi dividido nas seguintes partes: em primeiro lugar, as perguntas foram direcionadas a identificar a atual situação das cooperativas a respeito da realização ou não de educação cooperativista. Em um segundo momento, as perguntas visavam a determinar quais eram as organizações que ofereciam educação cooperativista às organizações. As perguntas contidas na segunda parte do questionário tinham o intuito de revelar se as organizações representativas das cooperativas realmente promoviam trabalhos efetivos de educação cooperativista e que atividades e conteúdos eram mais privilegiados no desenvolvimento destas capacitações. E, por fim, verificar em que âmbitos os efeitos da educação cooperativista são percebidos e quais seriam os desdobramentos dessa educação para os empreendimentos cooperativos.

Partiu-se do pressuposto de que as cooperativas colaborariam de modo singular para identificar as organizações que oferecem educação cooperativista. Foi isso o que de fato aconteceu, com algumas organizações aparecendo com maior evidência, enquanto outras foram mencionadas ocasionalmente.

No intuito de obter maior número de informações que trouxessem esclarecimentos e que possibilitassem responder aos questionamentos presentes no decorrer da pesquisa realizou-se análise documental a respeito das organizações mais citadas pelas cooperativas agropecuárias, como promotoras de trabalhos referentes à educação cooperativista, tais como o

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), baseando-se em informações secundárias (em sites de Internet, jornais e revistas), além de dados primários obtidos nos próprios questionários.

## Educação Cooperativista e suas Perspectivas Conceituais

A educação cooperativista é reconhecida como um dos pilares do desenvolvimento cooperativo, formando parte tanto dos princípios como das necessidades específicas das organizações cooperativas. Questão acentuada por Pinho (2003), quando considera tal conceito como cláusula pétrea, expressando assim como a educação cooperativista é uma importante ferramenta para a consolidação do sistema cooperativo:

Diz-se, em direito, que as *cláusulas pétreas* do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em *pedras* e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos. Metaforicamente, pode-se afirmar que a educação dos associados, ou educação cooperativa, é importante *cláusula pétrea* do sistema cooperativo internacional (p. 3).

Tendo em vista tratar-se de um dos princípios do cooperativismo, Santos (2000) ressalta ser a educação cooperativista um importante instrumento para promover o desenvolvimento das cooperativas. Nesta direção acentua que, na medida em que os associados, dirigentes e todos os envolvidos direta ou indiretamente na cooperativa começarem a ter uma melhor compreensão do que é e o que pode o cooperativismo, terão a oportunidade de vivenciar com mais autenticidade o seu papel e cumprir eficientemente suas responsabilidades, ou seja, atuando verdadeiramente na vida de suas cooperativas e, conseqüentemente, comprometidos com sua gestão.

Outros pesquisadores do cooperativismo dão também especial destaque e relevância ao tema da educação cooperativista. Hendges e Schneider (2006) acrescentam que a educação cooperativa significa também conhecimento. Desse modo, para que um sócio inicie sua participação em uma cooperativa e passe a integrar seu quadro social, precisa fundamentalmente identificar e compreender os valores, regras e princípios que norteiam o movimento cooperativo, para que obtenha também um maior entendimento sobre o empreendimento econômico do qual irá fazer parte. Por isso ressaltam a importância de os cooperados ingressarem na cooperativa já conhecendo de antemão sua estrutura e os princípios que orientam seu funcionamento.

A expectativa é de que a partir do conhecimento de sua organização, os cooperados possam entender melhor a realidade que os circunda, passando a ser promotores do seu próprio desenvolvimento e agentes de melhorias ou mesmo de transformação de suas realidades. Nesta direção, Frantz (2003) ressalta:

Quanto mais se compreende os fenômenos e os acontecimentos em todos os espaços da vida, mais possibilidades de organização e ação se apresentam diante de suas dificuldades ou interesses. Entre o conhecimento e a ação dos homens existe uma estreita relação. Dessa relação nasce o poder de ação. Pela organização cooperativa, busca-se poder de ação. Portanto, faz sentido aprofundar o conhecimento teórico sobre o que é e como funciona uma cooperativa. O exercício do poder cooperativo depende dessa compreensão, depende de conhecimento (p. 2-3).

Nessa perspectiva, Freire (1997) afirma que o homem é consciente e na medida em que conhece e compreende, tende a se comprometer com a própria realidade.

Albuquerque (2003), ao fazer referência ao projeto político-pedagógico, assinala que este deve cumprir a missão de identificar quais são as finalidades sociais a serem reforçadas, para que garanta de fato a construção de dignidades e, ao mesmo tempo, de indivíduos mais autônomos. Assim,

os projetos político-pedagógicos cooperativos devem ser entendidos como espaços de construção coletiva dos conhecimentos que se encontram tanto disponibilizados pela cultura de uma sociedade como existentes no grupo. Estes projetos educacionais clamam por um agir cooperativo no seu sentido mais amplo, que possibilite a passagem de uma cultura pautada na desconfiança para uma cultura que tenha como prioridade, necessariamente, a confiança e a cooperação.

Assim, a respeito desta questão, Fauquet (1981) analisa que, para o movimento cooperativo, o perigo seria a falta de conhecimento de suas próprias características, especialmente se restringir somente aos seus aspectos econômicos. Assim, as condutas práticas nos negócios cooperativos, que visualizem somente um ser econômico em detrimento de uma pessoa, ou seja, um ser moral e social compromete inevitavelmente, por um lado, a disseminação do espírito da cooperação e por outro lado, a sua prosperidade material. Deste modo, o cooperativismo é considerado um movimento social e uma ideologia, sendo referência num modelo socioeconômico-político baseado nas ideias dos socialistas utópicos e inserido na sociedade de mercado capitalista.

Assim, o cooperativismo postula a união democrática dos associados numa organização autogestionária, participativa para a construção de suas alternativas produtivas.

A própria definição de cooperativa estabelece que estas organizações são simultaneamente associações e empresas, consideradas associações autônomas de participação voluntária para solucionar problemáticas comuns (econômicas, sociais ou culturais), mediante empresas de propriedade coletiva e democraticamente geridas (ALIANÇA..., 1995).

Nesse marco, Jakobsen (1996) explica que educação cooperativista deve cumprir basicamente dois propósitos: a) socializar os membros no entendimento da lógica e dinâmica da organização de uma cooperativa e do seu papel como cooperados e b) equipá-los com ferramentas suficientes que

os habilitem a pensar novas soluções segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos, diante das crises e das necessidades de mudança e inovação. Neste último item englobam-se tanto técnicas de gestão e produção como conhecimentos específicos das mais variadas espécies, que melhorem o desempenho, tanto do produtor quanto da cooperativa.

É nesse contexto que se verificam constantes manifestações dos próprios representantes das cooperativas sobre a necessidade de promover um processo contínuo de aprendizagem nessas organizações e, por conseguinte, de difundir entre os indivíduos envolvidos, direta ou até mesmo indiretamente, o conhecimento sobre sua natureza específica. Para tanto, enfatiza-se a importância de recorrer ao quinto princípio cooperativista, “*educação, formação e informação*”, no intuito de atender aos imperativos particulares de tais processos de aprendizagem nessas organizações. Observa-se, desta maneira, a existência de um tipo de educação voltada exclusivamente para as cooperativas, em atendimento às demandas específicas que elas apresentam.

Dessa maneira, tendo em vista essa discussão, Hedges e Schneider (2006) apregoam que a educação cooperativista deve ser entendida como

todas as atividades que despertam o interesse comprometido dos sócios. Esta atitude por si só já é um caminho para alcançar a educação. A dificuldade reside em saber despertar o interesse dos sócios para comprometer-se, uma vez que de uma maneira geral as pessoas querem resultados imediatos, e a imediatidade não faz parte da educação cooperativista. Ao contrário, educação cooperativista é um processo que dura por toda a vida, é inesgotável, devendo ser cuidado, revisado, experimentado, degustado, isento de qualquer tipo de discriminação quanto a gênero, idade, profissão, raça etc. Nada impede sua evolução, não havendo nenhum entrave que o impeça de seguir seu percurso e para tanto deve existir sempre o *animus cooperandi* para tal. Enquanto estivermos vivos, temos oportunidade de nos educarmos (p. 39).

Garzón (1978), citado por Schneider (2003, p. 36), chega a proclamar a importância de “formar cooperadores antes de criar cooperativas”, por acreditar que é exatamente a inexperience nos negócios, devido ao desconhecimento dos princípios, valores, normas e especialmente dos fins do cooperativismo, por parte dos indivíduos envolvidos diretamente no empreendimento cooperativo, um dos maiores obstáculos para criar uma simples cooperativa de base, quanto mais o desenvolvimento do “setor cooperativo”.

É preciso levar em consideração, dessa forma, que a educação cooperativista se traduz em um processo de aprendizagem contínua e persistente, a ser promovido pelas organizações cooperativas, capaz de dar subsídios para o enfrentamento das contradições internas e externas que porventura se apresentem a estas organizações. Questão essa aprofundada por Schneider (2003), ao salientar que

não se consegue mudar uma situação de concorrência para ajuda mútua de uma hora para outra. Desencadeia-se um processo cujo resultado só se obtém a longo prazo. Por isso, também, deve enfatizar-se na educação cooperativista seu caráter de educação permanente. Educar para solidariedade e a ajuda mútua tende a ser uma tarefa precípua das cooperativas. Daí a importância de os dirigentes das cooperativas serem sensíveis a esta realidade, investirem na educação dos seus associados e funcionários (p. 14).

Para tanto, é preciso levar em consideração sua dupla natureza ao realizar os processos de aprendizagem nestes empreendimentos. Como se trata de uma organização que possui duas dimensões complementares, de uma associação e de um empreendimento econômico de gestão coletiva e democrática, apregoa-se que as propostas de capacitação dirigidas às cooperativas precisam inevitavelmente contemplar essas duas dimensões referidas.

Schneider (2003) enfatiza que a educação cooperativista é um mecanismo indispensável para garantir a sobrevivência das cooperativas, reforçando que, sem essas atividades de cunho educacional, as cooperativas podem correr o risco de serem absorvidas pelo sistema socioeconômico vigente, em que há predominância da concorrência e do conflito.

De acordo com o mesmo autor, existem estreitos vínculos entre cooperativismo e educação, pois é exatamente pelos processos educativos que se dá a transmissão das ideias, valores, dos princípios e das atitudes que são norteadoras do cooperativismo. Nessa mesma linha de pensamento, Frantz (2001) considera a educação e a cooperação duas práticas sociais, sendo que em determinados aspectos uma contém a outra, ou seja, tanto no processo de educação é possível verificar práticas cooperativas, como o inverso também pode ser observado, pois os processos cooperativos educam. É cooperando que se aprende a cooperar.

Para tanto, segundo Ferreira (2009), é necessário que se entenda o que diferencia as cooperativas de outros tipos de empresas, como se dá o seu funcionamento, como se estrutura, atentando, ao mesmo tempo, para os valores e princípios que norteiam o cooperativismo e determinam diretamente sua identidade e sua cultura organizacional. Nesse marco, associados, dirigentes e funcionários precisam saber as especificidades das cooperativas, entendendo sua missão e objetivos e qual é a sua função dentro da organização e como podem melhor cumpri-la. Sem educação cooperativista dificilmente este tipo de organização poderá funcionar adequadamente, cumprindo com seus objetivos e respondendo aos desafios que as transformações do ambiente lhes impõem.

Diferenciada como multidimensional, a sociedade cooperativa é cada vez mais desafiada a atingir, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, *a priori*, mais complexa e distinta de outras formas de organização empresarial. Nessa perspectiva, a educação cooperativista tem, exatamente, o papel de atuar, simultaneamente, na gestão social e empresarial das cooperativas, com o objetivo de proporcionar melhorias

tanto no que se refere ao aumento da participação dos cooperados quanto na profissionalização da gestão, adequando assim, à sua singular estrutura organizacional (SOUSA, 2011; SOUSA; AMODEO; MACEDO, 2016).

Para ilustrar a realidade da gestão das cooperativas, o estudo elaborado por Oliveira (2006) descreve, na Tabela 1, os seus principais problemas<sup>7</sup> e consequências. A partir dos elementos citados, pode-se inferir que esses problemas são de ordens diversas, diferenciados de acordo com tipologia, estrutura e realidade de cada cooperativa.

Tabela 1 – Principais problemas e sua consequência na gestão das cooperativas

<b>Problema</b>	<b>Consequência</b>
Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados	Consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa
Falta de cooperação entre as cooperativas quanto a suas atividades e seus negócios	Prejudica a gestão e o processo evolutivo das cooperativas
Não apresentação de adequados modelos de gestão	Falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos
Aplicação de modelos de gestão centralizados	Consolida uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados
Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência	Extinção de várias cooperativas que serão aniquiladas pelos novos e fortes concorrentes que estão se consolidando no mercado
Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”	Derruba qualquer negócio que seja compartilhado ou cooperado entre diferentes pessoas

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

O que chama a atenção, neste estudo, é a percepção da falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados, o que também é ressaltado por Ricciardi e Jenkins (2000), Schneider (2003), Amo-

<sup>7</sup> O autor não se preocupou em elencar os problemas em ordem de importância, seguindo, portanto, uma classificação aleatória.

deo (2006), Valadares (2009) e Ferreira, Amodeo e Sousa (2013a) como um dos principais problemas encontrados nas cooperativas e de todo o sistema cooperativista.

Diante do exposto, a educação cooperativista, ao possibilitar o aprimoramento tanto da gestão social como empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance da competitividade. Assim, a capacitação/formação utilizada pelas cooperativas viabiliza a profissionalização dessas organizações, privilegiando os dirigentes e administradores, como os cooperados em geral (FERREIRA, 2009; SOUSA, 2011; FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013b).

Dentro deste panorama, alguns autores, como Jakobsen (1996), Valadares (2005) e Amodeo (2006) acentuam que a capacitação passa a ser fator decisivo no desenvolvimento destas organizações, pois impulsiona as relações entre os indivíduos, assim como proporciona uma maior ampliação da capacidade de gestão. A grande preocupação gira em torno da real aptidão dos cooperados de gerir um empreendimento econômico que seja de fato competitivo nos mercados, visto que as constantes mudanças – que têm ocorrido no âmbito nacional e mundial, com reflexos imediatos sobre as dimensões social, econômica e política, das sociedades de um modo geral e das empresas de forma particular – têm desafiado os empreendimentos a obter uma maior capacidade de adaptação perante esses determinantes desta nova ordem mundial. Nesse contexto, Amodeo (2006) acentua que

no intento por melhorar a competitividade das cooperativas, frequentemente se procura torná-las similares em tudo às empresas não cooperativas, parecendo que existe a crença de que deveriam ser menos cooperativas para poder se tornar mais competitivas (p. 154).

Assim, existem constantes pressões para que essas organizações se “empresarializem”. De acordo com a mesma autora, porém, como as cooperativas possuem uma identidade específica, as mudanças executadas na organização no sentido de torná-las mais competitivas, privilegiando

uma gestão que só leve em consideração o seu lado empresarial, podem ocasionar distorção da sua própria identidade, principalmente se a gestão social não é levada em conta, fragilizando assim estas organizações, em vez de fortalecê-las.

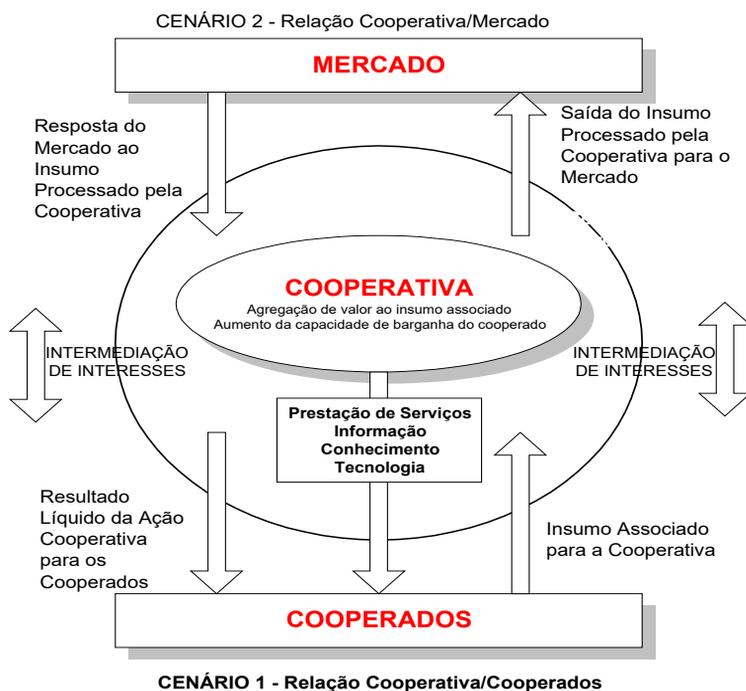
A respeito dessa questão, Oliveira (2006) destaca que o principal problema de gestão das cooperativas, assim como o de todo o sistema, está diretamente relacionado com a falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados, visto que consolida a sua ruptura com a organização. Ao ocorrer essa ruptura, o autor enfatiza que a cooperativa acaba por perder a principal força de sua vantagem competitiva, que é representada pela maior amplitude da cooperativa como instituição empresarial, resultante da integração com seus fornecedores (cooperados) e clientela (representada, em significativa parte, por cooperados).

Comungando com esta assertiva, Frantz (2003) menciona que

em muitas circunstâncias, as cooperativas aparecem mais como meios de garantir a “inscrição na estrutura social”, procurando evitar a exclusão social. Em outras circunstâncias, a cooperação se constitui em um instrumento de poder nas relações econômicas do mercado (p. 4).

Dessa forma, conforme defende Amodeo (1999), nas cooperativas a gestão social e empresarial são as duas faces da mesma moeda e por isso devem ser igualmente promovidas, para que, por exemplo, ao serem competitivas nos mercados, não deixem necessariamente de aprofundar sua relação com os coproprietários do empreendimento, além de incentivar sua real participação nas decisões que vão indicar os rumos da organização de uma cooperativa, valorizando conseqüentemente seu desenvolvimento socioeconômico. A Figura 1 ilustra a dupla natureza dessas organizações.

Figura 1 – Modelo das Relações Econômicas entre Cooperativa, Cooperados e Mercado



Fonte: Valadares (2003).

Observa-se uma relação dinâmica entre as cooperativas e os cooperados e vice-versa, e das cooperativas com o mercado. Assim, essas organizações desempenham um papel de intermediação nas relações dos coproprietários do empreendimento com o mercado. Em se tratando de suas relações com os cooperados, cumpre às cooperativas desempenharem determinados papéis, como a prestação de serviços aos membros, a circulação de informações por toda a organização e a disseminação de conhecimento e tecnologia. Em contrapartida, os cooperados entregam os produtos, fruto de seu trabalho, para a cooperativa. Quanto às transações com o mercado, existe a necessidade real de se comportar como um empreendimento competitivo, oferecendo produtos de qualidade que atendam à demanda dos consumidores em pé

de igualdade com as demais empresas que se encontram nesse ambiente e trabalham com o mesmo portfólio de produtos. Fica claro no esquema que as cooperativas também precisam ser competitivas, sem deixar de valorizar seu principal ativo, os cooperados. Observa-se, deste modo, que existe um tipo de relação com o mercado e outro totalmente diferente com os associados. De um lado, valoriza-se a competitividade e de outro, a cooperação mútua é a base das relações. Assinala-se, dessa maneira, que nestas organizações, e devido a sua dupla natureza, estes dois lados caminham juntos, o aspecto econômico prima pela competitividade como um fator de sobrevivência, isso na condição de empreendimento econômico; já como associação de pessoas, as relações devem estar permeadas pela confiança, cooperação e solidariedade entre os membros associados.

Isto é apresentado de igual modo por Jank e Bialoskorski Neto (1994):

As cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro lado, aparecendo como estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. Elas não possuem, assim, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Desta forma, as relações econômicas entre os cooperados e sua empresa devem ser caracterizadas como “ato cooperativo”, e não como “ato comercial” (p. 9).

Amodeo (1999) menciona que por se tratar de uma organização que apresenta uma forma peculiar de governança, em comparação com os demais empreendimentos que privilegiam o capital, apresenta maiores custos de governança. A exigência da realização de assembleias, nas quais cada sócio tem direito a um voto e se definem as decisões principais, requer promover a participação de todos os associados e viabilizar sua participação informada.

Outro aspecto que ocasiona maiores custos de governança para as cooperativas é a rotação dos associados na direção, pela mudança dos dirigentes. Assim, muitas vezes, quando estes associados começam a se familiarizar com as rotinas e procedimentos da gestão das cooperativas, precisam se retirar do cargo para dar lugar a uma nova diretoria democraticamente eleita para compor os cargos de direção da organização. Desse modo, passa a ser fundamental a capacitação dos associados de forma que possam assumir os cargos de direção já com um determinado nível de conhecimento, que lhes permita desempenhar suas funções com relativa competência (AMODEO, 1999).

Mesmo apresentando altos custos de governança, apregoa-se que estes não devem ser considerados negativos para o empreendimento cooperativo, pelo contrário, são aspectos que identificam a própria essência da cooperativa e sua razão de existência, por isso deveriam, como acentua Amodeo (1999), transformarem-se em investimento e fonte de vantagens comparativas, para que a própria essência associativa da organização não se transforme na causa da sua falta de competitividade, muito pelo contrário, ela deveria propiciar uma articulação econômica cooperados-cooperativa mais vantajosa. Assim sendo, a forma como se realiza essa articulação é que determinará o alcance do sucesso da cooperativa.

Isto posto, compreende-se que tanto a gestão social quanto a empresarial precisam ser reforçadas pela educação cooperativista. Para tanto, é necessário priorizar importantes mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados, bem como reforçar a gestão interna do poder para que ocorra o alcance da aprendizagem conjunta entre os associados, dirigentes e funcionários (SOUZA et al., 2014).

Por sua vez, como aponta Amodeo (1999), a capacitação é uma ferramenta reconhecidamente imprescindível para a gestão de qualquer empresa. No caso específico das cooperativas, ela visa também a transformar os associados em verdadeiros donos de seu empreendimento e em agentes ativos

do desenvolvimento de suas comunidades. Assim, a capacitação também será um instrumento de empoderamento dos cooperados e, conseqüentemente, os ajudará a se transformarem em verdadeiros sujeitos de seu destino.

Como admite Frantz (2001), a educação se traduz em um processo cooperativo, desde que este processo seja essencialmente voltado à emancipação humana, e também um processo interativo e democrático, em que os sujeitos, por meio da ação comunicativa, podem se tornar donos do próprio destino e construtores da sua própria história. Assim, Schneider (2003) destaca que a educação cooperativista precisa agir no sentido de mudar o comportamento do agente da cooperação, visando a transformar o perfil do associado desinformado, desestimulado, desinteressado, não participativo, individualista, competitivo, para um perfil de associado bem informado, solidário, motivado e participativo.

No caso dos produtores agropecuários, as cooperativas tradicionalmente têm se apresentado como organizações rurais de importância para lhes fornecer os insumos, viabilizar a venda e/ou, a agregação de valor aos seus produtos e promover o desenvolvimento local, muitas das vezes também representando seus interesses ante as instâncias de governo. Dadas as características de vida no meio rural, a dimensão associativa das cooperativas é muito relevante, o que confere a estas organizações um papel de destaque.

Neste sentido, segundo Sousa (2011), a educação cooperativista cumpre o papel de atuar simultaneamente em ambas as formas de gestão, efetivando processos permanentes de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa. Assim, a realização de um bom trabalho de educação cooperativista poderá conduzir à solução de outros problemas decorrentes na gestão dessas organizações.

Muitas vezes, no entanto, as atividades de educação cooperativista não são, necessariamente, consideradas em toda sua relevância no desenvolvimento da gestão cooperativa, podendo, dessa forma, tanto esvaziar o seu conteúdo quanto limitar não só a sua possibilidade de alcançar os

seus objetivos e cumprir a sua missão, como a sua própria potencialidade competitiva. Para comprovar tal tese, os estudos conduzidos por Milagres, Amodeo e Sousa (2009) e Reis et al. (2009) em cooperativas agropecuárias diagnosticaram que a educação cooperativista é insuficientemente desenvolvida. Nas pesquisas mencionadas, apontaram-se também as deficiências relacionadas com a gestão social, o que se traduz em índices cada vez mais baixos de participação e envolvimento dos associados na vida de suas cooperativas, e, conseqüentemente, a falta de fidelização aparece como um dos principais problemas assinalados pelos interlocutores das cooperativas. Esta fidelização é reconhecidamente importante para todo tipo de organização econômica e, conseqüentemente, também para as cooperativas. Evitar comportamentos oportunistas dos que só se relacionam quando for de seu interesse, sem continuidade nas transações, não é o que as organizações procuram como modelo de relacionamento com seus parceiros (sejam sócios ou clientes). Assim, manter os associados informados e participativos é de fundamental importância para o desenvolvimento das organizações; nesse sentido, a educação cooperativa tem um importante papel nesta fidelização dos cooperados como donos e clientes das cooperativas.

Estes trabalhos científicos apresentam e resumem também as deficientes práticas de educação cooperativista e seus efeitos na gestão social e empresarial, avaliados como um dos maiores gargalos enfrentados pelas cooperativas. Assim, esta pesquisa torna-se relevante para fornecer elementos que possam contribuir para corrigir estas deficiências detectadas.

## **Resultados e Análise**

Como já mencionado, o questionário foi o instrumento de coleta de dados, endereçado para todas as cooperativas agropecuárias às quais se teve acesso no Estado de Minas Gerais. Esse levantamento permitiu

esclarecer pontos relacionados com a identificação das organizações que desenvolvem atividades de educação cooperativista, no intuito de realizar o seu mapeamento.

Um primeiro comentário que deve ser feito é a respeito da baixa resposta obtida, uma vez que apenas 51, entre as cooperativas agropecuárias, responderam o questionário. Acompanhava o questionário uma carta explicando a importância da pesquisa para a Universidade Federal de Viçosa (UFV) e para as próprias cooperativas, assim como um envelope pronto para devolução da resposta. Como mencionado, a obtenção de somente 33,3% de respostas, por si mesmo, já pode ser um indício da pouca importância real que as cooperativas agropecuárias do Estado (ou aquelas a cujos endereços se teve acesso) dão à educação cooperativista.

Os resultados a partir da caracterização das cooperativas respondentes demonstraram que considerando o número de associados, houve maior resposta por parte das cooperativas de maior porte: 40% das respondentes têm acima de 800 cooperados, 18% têm entre 400 e 800 sócios e 14% das respostas correspondem às cooperativas formadas por até 50 cooperados. As cooperativas que possuem quadro social na faixa entre 51 e 400 associados tiveram uma participação menor nas respostas (12% tinham entre 51 e 200 sócios e 16% tinham entre 201 e 400). No grupo de cooperativas com menor número de associados (<100) encontra-se a maioria das que responderam negativamente à pergunta sobre a realização de atividades de educação cooperativista. As que possuem um maior quadro social (>400), por sua vez, são as que mais responderam afirmativamente. Assim, existiria uma tendência à realização de atividades de educação cooperativa nas organizações com maior número de associados.

Nesse sentido, a metade (51%) dos respondentes declarou que a cooperativa não realiza atividade de educação cooperativista, embora 85% deles manifestem o seu interesse, reconhecendo sua importância. Enumeram-se os empecilhos que gostariam de superar para executar atividades nesse

sentido: desinteresse dos cooperados, limitações de infraestrutura ou de parcerias, priorização das questões econômicas, falta de oportunidades ou de conhecimentos.

Quando indagados sobre qual seria a importância da educação cooperativista, as respostas ressaltam seu papel na difusão da cultura da cooperação (30%), princípios e/ou doutrina cooperativa (22%), o fortalecimento da organização e agregação de valor nos produtos e serviços (18%), a melhora do relacionamento (14%), a fidelização dos cooperados (14%) e, por último, o ciclo de comunicação (2%).

Os públicos aos quais se destinam as atividades são também muito variados: 21,5% são dirigentes e gerentes; 21,5% associados em geral; 16,5% funcionários; 12,5% membros da diretoria e do Conselho Fiscal; 10% jovens ou mulheres da família dos associados; 7,5% associados com alta participação na cooperativa; 7,5% produtores rurais e 3% de outros públicos minoritários.

As principais ações identificadas como de educação cooperativista relatadas na pesquisa são ações educativas (32,6%) do tipo palestras, cursos, encontros e eventos. Muitas dessas atividades são realizadas mediante projetos, programas e convênios (17,4%) com outras organizações; a Organização do Quadro Social (13%) por meio de comitês educativos, grupos de produtores, grupos locais e comissões de diversos tipos se apresenta como uma estratégia também usada por estas organizações; os dias de campo (10,9%), informativos (6,5%), treinamentos (6,5%), reuniões (6,5%), integração (4,3%) e outras ações minoritárias (2,3%) são também ferramentas da educação cooperativa nas organizações respondentes. É importante destacar que em 70% dos casos a participação dos associados nessas atividades é avaliada como boa ou muito boa, ou seja, nessas ações é obtida uma expressiva participação dos cooperados, segundo a opinião dos respondentes das cooperativas.

Os respondentes reconheceram nestas atividades impactos positivos sobre três aspectos: na participação dos associados na gestão da cooperativa, no aumento de produção/qualidade dos produtos comercializados pela

cooperativa e na gestão econômico-financeira da organização, cumprindo assim, portanto, com os principais objetivos proclamados da educação cooperativa.

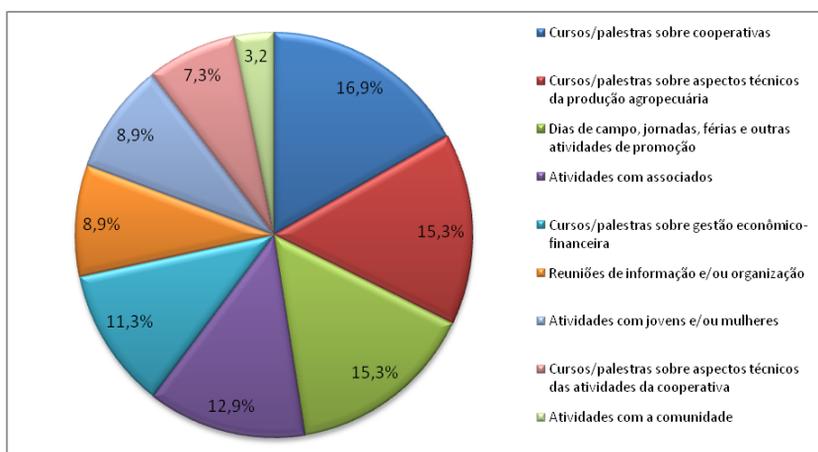
Quando indagados sobre qual é o destino principal dos recursos do Fates, os respondentes salientaram que investiam em: capacitação de funcionários (28,4%), assistência técnica agrônômica e/ou veterinária (23,9%), capacitação dos associados (17,8%), capacitação dos dirigentes (16,4%) e atividades de responsabilidade social (6%). Houve uma pequena porcentagem (7,5%) de cooperativas que manifestaram não possuir ou não utilizar o Fates, ou que era utilizado em doações a organizações de cunho social da comunidade na qual a cooperativa está inserida.

A pesquisa permitiu identificar também quais são as organizações mais citadas, pelos membros das cooperativas agropecuárias respondentes, como promotoras da educação cooperativista, quais sejam: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (Ufla), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Paraná (UFPR), ONGs, entidades locais, como os Conselhos Municipais; a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epmig) e os Sindicatos Rurais, todas identificadas como parceiras na educação cooperativista pelas cooperativas pesquisadas. As atividades são organizadas localmente pelas cooperativas, sozinhas ou em parceria com alguma destas organizações mencionadas ou, ainda, existe participação de representantes das cooperativas em atividades organizadas por essas entidades, em outras localidades.

Quando se analisa as atividades que essas organizações executam, observa-se que sua atuação contempla âmbitos diversificados, com destaque para as seguintes ações, priorizadas respectivamente: cursos/palestras sobre

cooperativismo (16,9%) ou sobre aspectos técnicos da produção agropecuária (15,3%), dias de campo, jornadas, feiras e atividades de promoção com cooperados (15,3%), entre outras de menor grau de importância, como se verifica no Gráfico 1. Uma importante constatação é que as cooperativas incluem a assistência técnica oferecida aos produtores nas atividades de educação cooperativa. Ou seja, a educação cooperativa assume um caráter muito mais de treinamento do que educação em si, o que está previsto, mas limita bastante o escopo da educação como um todo.

Gráfico 1 – Tipo de atividades realizadas pelas organizações



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quando perguntado sobre quais organizações que comumente se oferecem para dar suporte às cooperativas na execução da educação cooperativista, a organização mais mencionada foi o Sescop (47,8%), seguido pelo Sebrae (24,6%), Emater (14,5%), as Universidades (7,2%) e as ONGs (1,4%), como pode ser visualizado no Gráfico 2. Existe uma leve diferença de respostas quando se pergunta a qual organização recorre a cooperativa para organizar atividades de educação cooperativista, de quando se pergunta qual organização oferece atividades vinculadas à educação cooperativista. No

primeiro caso, o Sescoop e o Sebrae aparecem com porcentagens similares (29,5% e 27,8%), seguidos pela Emater (16,4%); já no segundo caso, quase metade dos respondentes indicaram o Sescoop.

Os dados mostram a importância do Sescoop – a mais nova organização do sistema S – de acordo com os respondentes, o qual tem como seu principal objetivo promover atividades de educação cooperativista, desenvolvendo trabalhos de capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários, que ocupa uma posição dominante no campo das organizações que realizam educação cooperativista. Assim, a própria expressão educação cooperativista está vinculada nas 51 cooperativas respondentes ao Sescoop e à Organização de Cooperativas do Brasil (OCB) e sua instância estadual, neste caso a Ocemg. Pode-se questionar, nesse sentido, se a baixa resposta aos questionários enviados poderia ser também consequência do desinteresse em responder, por parte de cooperativas que não se reconhecem como integrantes do sistema OCB e/ou não utilizam a expressão educação cooperativista para designar suas atividades de capacitação e relacionamento com seus associados.

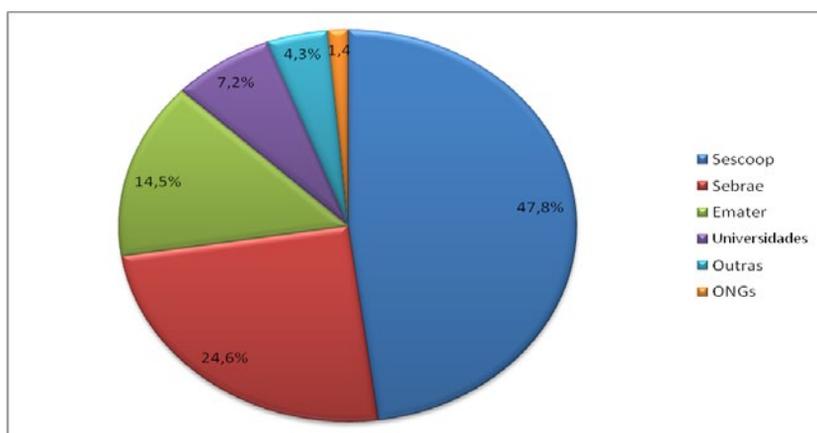
Os dados coletados também revelam que o Sescoop concentra suas ações principalmente nas cooperativas médias (de 100 a 400 associados) e grandes (mais de 400) e em menor porcentagem nas cooperativas consideradas pequenas nesta pesquisa (menos de 100 associados), como já supracitado. Neste caso, estão incluídas tanto as cooperativas vinculadas à Ocemg quanto a outras filiações.

Situação inversa ocorre com o Sebrae e a Emater, em que se observa a promoção de atividades de educação cooperativista concentradas, de modo especial, nas cooperativas pequenas. Isso ocorre provavelmente pelo fato de estas duas organizações possuírem uma maior capilaridade, com a presença de sede em diversos municípios do Estado de Minas Gerais (diferentemente do Sescoop, que está sediado somente em Belo Horizonte), portanto mais acessíveis para esse segmento de cooperativas e que lhes permite atender suas demandas específicas. Atendendo prioritariamente também às coope-

rativas com menos de 100 associados podem ser ainda incluídas as entidades locais, como os Conselhos Municipais, a Epamig, os Sindicatos Rurais e as ONGs com âmbito de atuação geralmente mais restrito e localizado.

No caso do Senar, com base na amostra desta pesquisa, observa-se que sua atuação foi mencionada exclusivamente pelas cooperativas médias e grandes, não sendo citado por nenhuma cooperativa de quadro social pequeno. Já as universidades atendem de modo proporcional às pequenas, médias e grandes cooperativas. É importante frisar que todas as organizações citadas, com exceção do Senar, atendem a esses três segmentos.

Gráfico 2 – Organizações que oferecem às cooperativas serviços de educação cooperativista

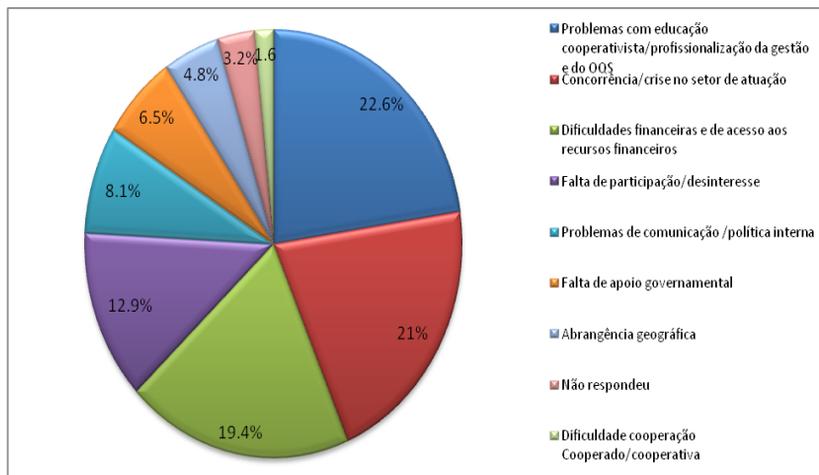


Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Em atendimento ao objetivo geral deste estudo, e como anteriormente mencionado, tornou-se oportuno saber, por um lado, quais os principais problemas identificados pelos respondentes nas suas cooperativas; por outro, quais as potencialidades e/ou pontos fortes, para com base nestes dados analisar a existência ou não de relações entre a realização de práticas de educação cooperativista e as perspectivas de futuro das cooperativas sob a ótica dos informantes.

Quando questionados acerca do principal problema enfrentado pela cooperativa, a insuficiente prática da educação cooperativista e a falta de profissionalização da gestão e do quadro social (22,6%) foram os principais obstáculos apresentados, que, segundo estas organizações, limitam o desenvolvimento do empreendimento coletivo (ver Gráfico 3).

Gráfico 3 – Problemas enfrentados pelas cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Houve respostas que colocavam a problemática sobre os ombros dos cooperados e salientavam: o “*total desconhecimento do espírito cooperativista*” (questionário nº1), ou o “*não entendimento do sócio cooperado que ele faz parte de um ‘todo’ (cooperativa) e que o ‘todo’ apenas prospera com a união e busca constante por educação, treinamento e informação das partes*” (questionário nº 20).

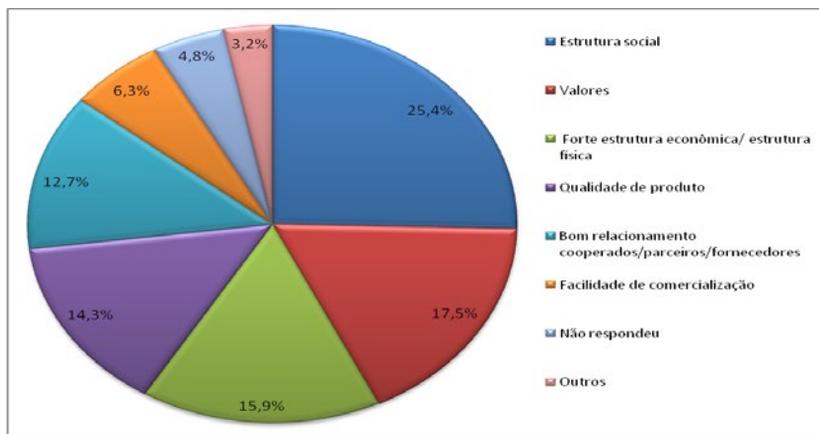
Do total de informantes, 21% mencionaram que os problemas enfrentados pelas cooperativas relacionam-se aos altos níveis de concorrência enfrentados pelos produtores no mercado, diante das organizações globais existentes em âmbito local e nacional, e somado a isso, as recorrentes crises existentes no setor em que operam. Houve até mesmo reclamações com problemas relacionados ao “*péssimo momento da agricultura, dificultando a*

*credibilidade na entidade, a falta de união e conhecimento dos produtores*” (questionário nº6). Sobressaíram, também, as dificuldades financeiras e de acesso ao capital, principalmente referentes à ausência de capital de giro, necessário às movimentações financeiras correntes no dia a dia destas organizações, como limitantes do desenvolvimento das cooperativas. Foi ressaltada também “*a impossibilidade de remunerar as produções dos associados na mesma proporção com que aumentam custos para produzir, testemunhando as dificuldades dos produtores do agronegócio em geral*” (questionário nº 21).

Também foram salientados, em 13% dos casos, a deficiente participação dos cooperados nas assembleias e o desinteresse dos membros associados nos eventos promovidos pela cooperativa, como limitantes ao desenvolvimento destas organizações. Como desdobramento deste fato apontou-se também para os problemas de comunicação, “*com dificuldade de disseminação de informações aos produtores de forma confiável na cooperativa*” (questionário nº 1). Assim, mais da metade dos problemas detectados referem-se a problemas internos da gestão cooperativa e/ou que poderiam ser passíveis de melhoria com atividades de educação cooperativa.

Quanto aos pontos fortes e/ou possibilidades das cooperativas, no Gráfico 4 os respondentes mencionaram sua estrutura social (25,4%), enfatizando o trabalho social de qualidade desenvolvido na cooperativa, o bom relacionamento entre funcionários e cooperados, a abertura para o desenvolvimento de trabalhos de educação e orientações, a união e participação dos cooperados. Houve também referências (um percentual de 17,5%) aos valores intrínsecos à organização, como a transparência, equidade, credibilidade, confiança e honestidade. Além disso, alguns respondentes (15,9%) citam também como ponto forte a estrutura econômica e física da cooperativa, salientando possuir estrutura organizada com bons produtos e a bom preço, conseguindo melhores formas de remuneração para os cooperados. Em menor número (14,3%) referiram-se à qualidade dos produtos e à facilidade de comercialização (6,3% do total de respondentes).

Gráfico 4 – Ponto forte das cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os resultados desta pesquisa exploratória apresentam similaridades e coincidências com os resultados de outras duas pesquisas realizadas com cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais, que expõem dados sobre a situação deste ramo do cooperativismo em relação a aspectos relacionados à educação cooperativista. Trata-se das pesquisas: “As Cooperativas Agropecuárias e o Desafio da Gestão Social: um estudo na região Sul/Sudoeste de MG”, de Milagres, Amodeo e Sousa (2009), e “Gestão Social e Empresarial nas Cooperativas Agropecuárias”, de Reis et al. (2009).

Nas pesquisas mencionadas identificou-se também deficiências relacionadas com a gestão social, que implicam índices cada vez mais baixos de participação e envolvimento dos associados na vida de suas cooperativas, e a falta de fidelização aparece inevitavelmente como um dos principais problemas ressaltados pelos interlocutores das cooperativas. Estes trabalhos científicos apresentam e resumem também as deficientes práticas de educação cooperativista e seus efeitos na gestão social e empresarial, que são avaliados como um dos maiores gargalos enfrentados pelas cooperativas.

## Considerações Finais

A educação cooperativista é um dos pilares em que se assenta o desenvolvimento das cooperativas. Isso é reconhecido desde as origens do movimento cooperativo, com abundante teorização em torno dela e continua sendo reiteradamente afirmado por integrantes das cooperativas contemporâneas, não apenas quando perguntados especificamente sobre isso, mas também quando solicitados a elencar os pontos críticos que asseguram o êxito de suas organizações ou, pelo lado negativo, quando enumeram os principais problemas, entre os quais as questões vinculadas à deficiente educação cooperativista é assinalada em primeiro lugar.

A partir dos dados apresentados constata-se uma grande variedade de situações e opiniões entre as cooperativas respondentes sobre quais seriam as características e funções da educação cooperativa. Embora a grande maioria reconheça a importância de sua aplicabilidade, somente a metade declara realizar atividades de educação cooperativa.

Revela-se também uma diversidade de organizações identificadas como pertencentes ao campo da educação cooperativista e que promovem atividades desta natureza nas cooperativas. Estas organizações são de diferentes perfis e, excetuando o Sescop, nenhuma delas tem explicitamente entre seus objetivos essa atividade. Provavelmente isso se deve a qualquer atividade de capacitação que seja oferecida aos membros das cooperativas ou especificamente para produtores e seus associados, sendo dessa maneira entendida como educação cooperativa.

Independentemente de sua situação particular, percebe-se também que as cooperativas identificam a potencialidade da educação cooperativista para importantes funções, com consequências benéficas tanto para a gestão econômica quanto para a gestão social das organizações. Existiria a consciência sobre a importância da educação cooperativista, mas as dificuldades parecem estar mais no plano de sua execução, embora muitas sejam as organizações identificadas para o seu desenvolvimento.

Verifica-se também a presença de três áreas privilegiadas nos conteúdos que as cooperativas agrárias identificam como fazendo parte da educação cooperativista. São elas: gestão empresarial propriamente dita, gestão social (participação dos associados na gestão, relacionamento com os sócios e promoção dos valores, princípios e cultura cooperativa) e assistência técnica aos cooperados.

As atividades de educação cooperativista podem ser organizadas pelas próprias cooperativas, realizadas localmente em parceria com organizações de alcance regional, estadual ou nacional ou, também, enviando representantes a participar de atividades de capacitação organizadas por instituições especializadas. Entre estas organizações existem aquelas que oferecem simultaneamente vários dos conteúdos mencionados como de educação cooperativa, porém com discrepâncias, ou seja, às vezes com ênfase num destes conteúdos e pouca atenção dispensada aos demais. Ainda é possível visualizar coincidências nas atividades que são realizadas por essas organizações, ocasionando, conseqüentemente, sobreposição das ações desenvolvidas, embora não necessariamente com enfoque similar.

É interessante salientar que a capacitação dos associados nos aspectos técnicos da produção é constantemente citada pelas cooperativas agropecuárias como parte da educação cooperativista, no entanto não necessariamente seja óbvio o entendimento do porquê da sua inclusão, e, também, não é diretamente mencionada pelos teóricos do cooperativismo. Assim, organizar a produção, aumentar a qualidade e quantidade dos produtos ou adequá-los às exigências da demanda torna-se fundamental para assegurar o êxito econômico da empresa cooperativa e cumprir os objetivos de seu associado. Dessa forma, entendendo a assistência técnica como um processo de intervenção baseado na capacitação dos produtores, no caso das cooperativas do ramo agropecuário, ela é entendida como fazendo parte da educação cooperativista, com base nos dados obtidos junto as cooperativas mineiras entrevistadas.

Merece destaque o fato de muitas das organizações identificadas pelas cooperativas como de educação cooperativista não se reconhecerem como tais, por exemplo, no caso das organizações do Sistema S (excluído o Sescoop), da Emater e até das próprias universidades (nas quais as atividades para as cooperativas são de importância bastante secundária). As ONGs locais geralmente têm as cooperativas como parceiras preferenciais.

Entre os resultados e a fundamentação teórica apresentada, percebe que a educação cooperativista é escassamente desenvolvida nas cooperativas agrárias mineiras, não apresentando uma única definição conceitual do que seja ou das temáticas que ela deva englobar. Isto é apontado pelos próprios interlocutores das cooperativas, que, por meio de constantes reivindicações, pedem que seja dispensada maior atenção às necessidades explicitadas nos processos amplos e diversificados de educação cooperativista. Diversificados porque está se falando de uma educação complexa e multifacetada, que compreende em seu espectro uma gama diferenciada de conteúdos e temáticas a serem trabalhados – que podem se agrupar em conteúdos vinculados à gestão empresarial, ou à gestão social ou à assistência técnica produtiva aos associados na condição de produtores – junto a distintos públicos, como os cooperados, dirigentes, funcionários, as famílias dos associados e comunidade em geral, assim como deve atender às especificidades de organizações e de associados de cada ramo de cooperativas.

Foi possível perceber, portanto, a polissemia do conceito de educação cooperativista e também as diferenças na sua função para as cooperativas, podendo ser constatada ainda uma grande variedade de públicos e de temáticas propostas, bem como diferenças de metodologias e do tipo de atividades incluídas nos processos de educação destinados às cooperativas agrárias mineiras. Tudo isso exigiria maiores aprofundamentos e sistematizações das experiências que servissem para estabelecer padrões que pudessem servir de guia para as atividades.

Assim, pelas características destas organizações, essa capacitação pode se apresentar, de acordo com a visão de Schneider (2003), como altamente específica e/ou requerer processos de capacitação permanentes, articulados entre si, dificilmente substituíveis por ações de capacitação isoladas e/ou não articuladas. Nesse sentido, pode-se concluir que para o processo de desenvolvimento do campo da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias mineiras deverá se avaliar impactos e aprofundar estes aspectos diferenciais, de forma a poder articular sentidos e significados coerentes com as necessidades de desenvolvimento dessas organizações.

## Referências

ALBUQUERQUE, P. P. Reflexões sobre contemporaneidade, educação e agir cooperativo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: Unisinos, 2003. p. 109-134.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). *Identidad y Principios Cooperativos* – Publicação da Declaração adotada pelo Congresso e Assembléia Geral de 1995 da ACI. Montevideu: Cudecoop; Editorial Nordan Comunidad, 1995.

AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. 1999. 259f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – CPDA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

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

FAUQUET, G. *Le secteur coopératif*. Basiléia: USC; Paris: PUF; Bruxelas: Les Propagateurs de La Coopération, 1942 (Tradução brasileira. O setor cooperativo. Lisboa: Horizonte, 1981).

FERREIRA, P. R. *A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações*. 2009. 169f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2009.

FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista nas cooperativas agrárias. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, p. 67-90, 2013a.

\_\_\_\_\_. La importancia del trabajo de la educación cooperativista para la extensión rural. *Cooperativismo y Desarrollo*, v. 20, p. 11-27, 2013b.

\_\_\_\_\_. A importância dos trabalhos de educação cooperativista para a extensão rural. In: Cleiton Silva Ferreira Milagres; Diego Neves de Sousa (Orgs.). *Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos*. 1ªed.Palmas: EDUFT, 2016, v. 1, p. 97-120.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 3, n. 6, p. 242-264, jul./dez. 2001.

\_\_\_\_\_. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.) *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: Unisinos, 2003. p. 59-108.

FREIRE, P. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

HENDGES, M.; SCHNEIDER, J. O. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. *Economia Solidária e Ação Cooperativa (Esac)*, Unisinos, v. 1, n. 1, p. 33-48, jul./dez. 2006.

JAKOBSEN, G. When business leads to cooperative development: a study of educational processes in a cooperative firm. In: *Review of International Cooperation*. v. 89/2, p. 25-33, 1996.

JANK, M. S.; BIALOSKORSKI NETO, S. B. *Comércio e negócios cooperativos*. São Paulo: Assembleia Regional das Américas da Aliança Cooperativa Internacional, 1994.

MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, p. 177-205, 2014.

\_\_\_\_\_. Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social. *Revista Desenvolvimento Social*, v. 21, p. 53-63, 2017.

MILAGRES, C. S. F.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. *As Cooperativas Agropecuárias e o desafio da gestão social: um estudo na Região Sul/Sudoeste de MG*. In: Congresso da Sober, 47., Porto Alegre/RS, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 288p.

PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.) *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: Unisinos, 2003. p. 135-177.

REIS, B. S. et al. Administração financeira e social em cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. In: Seminário internacional la co-construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá, 2009, Buenos Aires, Argentina.

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

ROMANO, J. O. Empoderamento: enfrentemos primeiro a questão do poder para combater juntos a pobreza. In: *International Workshop*, Rio de Janeiro, 2002. p. 26-37.

SANTOS, F. E. G. *Educação cooperativista e organização do quadro social de cooperativas*. Belo Horizonte: SESCOOP-MG, 2000, p. 1-34.

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

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. *Revista Convergência*, n. 26, p. 55-76, set./dez. 2001.

SOUSA, D. N. *A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas*. 2011. 89f. Dissertação (Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, 2011.

SOUSA, D. N., AMODEO, N. B.P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, p. 495-514, 2014.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S. O atual modelo de captação de leite é adequado?: compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira; SOUSA, Diégo Neves de (Orgs.). *Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos*. 1. ed. Palmas: EDUFT, 2016. p. 11-36.

VALADARES, J. H. Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade? *Revista Universo*, São Paulo, SP, ano 3, n. 16, p. 66, 2003.

\_\_\_\_\_. *Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais*. 2005. 196f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – CPDA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

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