

## **Participação social e controle democrático nas cooperativas: uma análise da cooperativa de transporte de Minas Gerais.**

Social participation and democratic control in cooperatives: an analysis of the transport cooperative of Minas Gerais.

### **Resumo**

*O presente artigo busca demonstrar como o controle democrático, participação e poder são conceitos indissociáveis ao cooperativismo e são vitais para o bom funcionamento dos empreendimentos coletivos. O objetivo é evidenciar, por meio de uma análise teórica, esses conceitos que são utilizados frequentemente no campo do cooperativismo, ressaltando suas especificidades, importância e dificuldades, relacionando-os com a realidade encontrada em uma cooperativa de transporte de Minas Gerais. Este estudo se estruturou metodologicamente através de pesquisa qualitativa e descritiva, no qual se aplicou como estratégia de pesquisa o estudo de caso histórico-organizacional. Para composição da análise teórica, realizou-se pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre os conceitos que se busca conhecer, e para relacionar com a prática, pesquisou-se uma cooperativa que enfrentou problemas relativos ao controle democrático. É possível concluir que a participação social nas cooperativas muitas vezes é inibida por relações de poder autoritaristas, as quais desvirtuam as especificidades do cooperativismo.*

**Palavras-chave:** Cooperativismo, Gestão democrática, Poder, Educação cooperativista.

### **Abstract**

*The purpose of this article is to demonstrate how democratically-controlled, participation and power are inseparable concepts to cooperativism and are essential for collective undertakings. Through a theoretical analysis, this article proposes to show these concepts that are frequently used in the field of cooperatives, highlighting their specificities, importance and difficulties, connecting them to the reality found in a transport cooperative in Minas Gerais. This study was methodologically structured through qualitative and descriptive research, in which the historical-organizational case study was applied as a research strategy. For the composition of the theoretical analysis, a bibliographic research was done, and studies based on the difficulties related to democratic control faced by the transport cooperative. It is possible to conclude that social participation in cooperatives is often inhibited by authoritarian power relations, which detract from the specificities of cooperative ventures.*

**Keywords:** Cooperativism, Democratic management, Power, Cooperative education.

Recebido: 28/12/2017 Aceito: 28/03/2018

Paulo Henrique da Silva<sup>1</sup>, Isabela Renó Jorge Moreira<sup>2</sup>, Almiro Alves Júnior<sup>3</sup>, Alair Ferreira de Freitas<sup>4</sup>, Julius Keniata Nokomo Alves Silva<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Graduando em Cooperativismo- Universidade Federal de Viçosa (UFV)- <sup>1</sup>Rua Nossa Senhora Aparecida, nº 130, Ap 201, Bairro Bom Jesus, Viçosa-MG, CEP: 36570-000- <sup>1</sup>paulosilvaa1994@gmail.com.

<sup>2</sup>Graduanda em Cooperativismo- UFV- <sup>2</sup> isareno95@gmail.com.

<sup>3</sup>Mestrando em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), graduado em História-UFV-almiroalves@gmail.com<sup>3</sup>.

<sup>4</sup> Professor Adjunto do Departamento de Economia Rural da UFV, Doutor em Administração- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre em Extensão Rural- UFV, Graduado em Gestão de Cooperativas- UFV.

<sup>5</sup>Graduando em Cooperativismo- UFV.

## 1. Introdução

A participação e o controle democrático são conceitos utilizados frequentemente para se tratar de características peculiares das sociedades cooperativas. São termos que remetem a democracia, igualdade e controle social que regem as cooperativas, nas quais demonstram a necessidade do comprometimento dos cooperados por serem partes essenciais para o funcionamento dos seus empreendimentos.

O controle democrático incide diretamente nas práticas participativas. Porém, é importante salientar que a participação não deve ser restrita a dimensão econômica, que ocorre apenas por interesse dos cooperados em ganhos financeiros, que assim contribuem somente na entrega de seus produtos ou na oferta de serviços. A participação deve acontecer tanto no âmbito econômico quanto no social. Assim o cooperado tem o dever de colaborar com seus produtos ou serviços, mas além disso, cooperar na esfera participativa social.

Freitas, Freitas e Pedra (2011) advertem que a ideia de participação está ligada a um processo sistemático, o que significa que os indivíduos se sentem e se reconhecem como parte de um grupo ou de um processo, e que este reconhecimento é a primeira motivação que influenciará no desenvolvimento das ações coletivas. Como a motivação “natural” nem sempre ocorre, é imprescindível que as cooperativas desenvolvam mecanismos de estímulo à participação social.

É importante compreender a relevância da participação, que deve ocorrer nas diversas esferas da vida social. Nas cooperativas, o objeto deste estudo, é fundamental entender o seu real significado, além das consequências que a não participação dos cooperados pode ocasionar. Essa temática vem sendo discutida frequentemente pela necessidade em se cumprir o segundo princípio do cooperativismo, o da gestão democrática. Este artigo pode colaborar com a temática proposta principalmente relativa ao ramo transporte pelo fato de não se encontrar estudos que os relacionam.

Partindo desta perspectiva, este artigo tem por objetivo demonstrar, por meio de uma análise teórica, conceitos que são utilizados frequentemente no campo do cooperativismo como democracia, poder e participação, ressaltando suas importâncias e especificidades, relacionando-os com a realidade

encontrada em uma cooperativa de transporte localizada em Minas Gerais.

Este estudo se estruturou metodologicamente através de pesquisa qualitativa e descritiva, no qual se aplicou como estratégia de pesquisa o estudo de caso histórico-organizacional, que tem o interesse de investigar sobre a vida de uma organização, partindo do conhecimento existente da organização que se deseja examinar (TRIVIÑOS, 1987).

Nos estudos qualitativos o propósito não é mensurar variáveis relacionadas ao fenômeno que se busca entender, mas sim “reconstruir” a realidade a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas em um determinado sistema social (SAMPIERI; COLLADO e LUCIO, 2006). Além disso, foi aplicada entrevista em profundidade com ator-chave ligado a cooperativa e observação não participante em eventos da cooperativa em estudo.

## 2. Participação social e controle democrático

Os empreendimentos cooperativos são fenômenos complexos por envolver diversos aspectos, surgindo em decorrência do interesse ou necessidades em comum de um grupo de indivíduos. Estes visam a consolidação das organizações, buscando resultados e objetivos, que na maioria das vezes são de caráter econômico (FRANTZ, 2001).

O marco oficial do cooperativismo se deu em 1844, no bairro Rochdale, localizado na cidade de Manchester na Inglaterra, com o surgimento de uma cooperativa composta por 28 tecelões. É a partir dessa cooperativa de consumo que emergem normas e princípios igualitários que já se diferenciavam dos conceitos da grande maioria dos empreendimentos da época. Os tecelões sofreram influências de pensadores que idealizavam um modelo mais democrático, a igualdade de classes e altruísmo no século XIX. As reflexões então debatidas tiveram como referencial pensadores como Robert Owen e Philippe Buchez.

De acordo com Schneider (1991), após uma análise dos estatutos da cooperativa de Rochdale, é possível perceber que desde a sua origem havia a preocupação em exercer a democracia nestes espaços de transformação econômica e social. Os ideais de cooperação e solidariedade definidos a partir de 1844 foram tão marcantes a ponto de serem debatidos nas décadas posteriores nos Congressos da Aliança

Cooperativa Internacional (ACI). Diante da preocupação com o caráter democrático das cooperativas, ainda para Schneider (1991), a ACI determina o controle democrático como um dos princípios universais das sociedades cooperativas.

Os princípios cooperativistas são regras flexíveis, ou seja, podem ser modificados, de acordo com revisões feitas durante os Congressos organizados pela ACI. A liberdade, democracia, solidariedade e justiça social que são valores primordiais do cooperativismo não sofrem alterações. Isso demonstra a preocupação dos órgãos que representam o cooperativismo em preservar as principais concepções definidas desde primórdios (SAPOVICIS E SOUZA, 2004). Assim é possível argumentar que dificilmente pode-se falar do verdadeiro cooperativismo sem observar a forma como o controle político, social e de tomada de decisões ocorre dentro dos empreendimentos.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as cooperativas são organizações nas quais realmente exercem a democracia. Uma das razões que evidencia isso é o fato dos cooperados serem responsáveis por suas gestões, as caracterizando assim como organizações autogestionárias. Devido a essa característica, é de suma importância a participação do quadro social para que haja a efetivação da prática democrática, demonstrando assim, um dos diferenciais dos empreendimentos cooperativos frente aos empreendimentos mercantis.

Nas cooperativas singulares, de primeiro grau, que são conforme a Lei nº 5.764/71, particularizadas pela prestação direta de serviços aos associados, cada cooperado tem sua representatividade, que é definida pelo direito de voto. Os cooperados possuem o direito de participarem ativamente nas tomadas de decisões, dessa maneira cada membro possui o direito a um voto independente de sua integralização de capital.

O conceito de participação pode ser definido como; fazer parte, tomar parte ou ter parte. O alicerce da prática democrática é a participação, a presença e o envolvimento das pessoas com as questões da vida coletiva. A participação se encontra em duas bases, afetiva e instrumental, em uma a participação ocorre pelo prazer em fazer as coisas de forma em conjunto, e a outra acontece porque fazer as coisas coletivamente é mais eficaz e eficiente que fazê-las individualmente (BORDENAVE, 2008). Já para

Schneider (1991) o conceito de participação está ligado a cada membro de uma coletividade assumindo os seus deveres, concomitantemente, lutando pelos seus direitos.

Durante as Assembleias Gerais, que são espaços de deliberação, os cooperados desempenham a atribuição que vem de encontro com o segundo princípio do cooperativismo definido pela ACI. Todos fazem parte da gestão democrática, de forma igualitária, tanto no que se refere aos direitos e quanto aos deveres. Entretanto, esse modelo democrático não se aplica às cooperativas de segundo e terceiro grau.

Nessas organizações é concedido o direito do voto proporcional, podendo a proporcionalidade variar de acordo com o número de associados da cooperativa de primeiro grau, ou ao valor das operações com a cooperativa, ou ao montante do capital social de cada cooperativa filiada à central, federação ou união cooperativa SCHNEIDER (1991).

O poder no âmbito da participação pode ser visto de duas formas distintas, a dominação e a autogestão; que são considerados tipos ideais de poder (CÓRREA, 2012). A dominação é um processo em que a decisão fica concentrada apenas em uma pessoa ou um grupo restrito de indivíduos, apesar de afetarem o grupo inteiro. Apesar disso, no processo de autogestão leva em consideração a opinião de todos os envolvidos durante a tomada de decisão. A participação deve existir tanto no que se refere a tomadas de decisões internas, quanto externas, para que a organização não perca sua legitimidade.

A participação influencia diretamente na tomada de decisões, seja isso de forma positiva tendo em vista a participação efetiva, de uma forma mais horizontal, seja de uma forma mais negativa, quando dentro de um empreendimento coletivo, as decisões são tomadas de forma individualizada e verticalizada.

Schneider (1991) esclarece que participação dos cooperados pode ocorrer de formas distintas. Por exemplo, o cooperado que participa de forma periódica, somente no período das Assembleias Gerais, este contribui apenas ao nível do voto. Porém existem níveis mais participativos, representado por uma participação permanente ou mais constante. Apesar de ser uma forma válida de participação, o cooperado que participa apenas a nível do voto tende

não compreender a situação vivenciada pelo empreendimento, o que pode dificultar a tomar decisões corretas quando necessário.

Embora a participação por voto, seja primordial para o bom funcionamento e desempenho da cooperativa, também é necessária a atuação dos cooperados em outros âmbitos da organização. Exatamente por isso é necessário que os cooperados saibam a importância de sua participação fora das assembleias, contribuindo para que o grupo de associados esteja mais integrado. Ou seja, a participação dos cooperados deve ocorrer para o crescimento, de forma contributiva, seja trazendo demandas ou ofertando serviços através da cooperativa, melhorando seu rendimento, o que conseqüentemente trará mais benefícios e rentabilidade para os próprios cooperados.

Os donos de uma cooperativa, muitas vezes, não possuem aptidão para administrar um negócio tão complexo, por este motivo para executar tarefas administrativas elegem representantes que, em tese, possuem mais habilidade para exercer as funções determinadas (SCHNEIDER, 1991). Entretanto, este mesmo autor deixa claro que os eleitos devem, em Assembleias Gerais, analisar as orientações, os anseios e as necessidades que são discutidas. A delegação do poder não anula a necessidade dos indivíduos de tomar conhecimento sobre as atividades administrativas.

### 3. Participação e poder

De acordo com uma das precauções metodológicas de Foucault (2004), o poder não deve ser considerado uma forma de superioridade de um indivíduo em relação ao outro, também não deve ser usado com distanciamento entre o patrão e os empregados. O poder deve ser bem distribuído na dinâmica de suas redes, às vezes o poder é praticado sobre o indivíduo e em outros casos é ele que recebe ordens:

Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder, e de sofrer sua ação; nunca são alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. (FOUCAULT, 2004, p. 183).

Nas organizações cooperativas fica perceptível um tipo de relação na qual não toma o poder como aptidão dos sujeitos para dominação

maciça e homogênea de outros (FOUCAULT, 2004). A partir da relação existente nos ambientes cooperativos, podemos concluir que estes são espaços onde os sujeitos podem opinar, mas sem interferir no direito de poder dos outros envolvidos.

A participação pode ser entendida como uma importante ferramenta, para o controle das relações de poder existentes em uma organização coletiva. É a partir da intensificação dos processos participativos, que efetivamente as decisões tomadas acerca da organização passam a se tornar mais horizontais, cabendo a todos os cooperados inferir diretamente sobre uma decisão. É importante perceber que essas relações serão distintas a partir do contexto em que essa mesma organização está inserida, podemos dizer que em cooperativas menores essa participação pode ser mais efetiva em vista de organizações maiores.

A participação torna-se uma prática ao bom desenvolvimento do empreendimento coletivo, e ela se dá essencialmente a partir do enfrentamento coletivo a relações de poder já tão enraizadas no cotidiano. Cabe verificar e acertar a possibilidade daquela organização representar de forma real os interesses de seus cooperados, e isso só se dará se as relações de poder existentes em seu meio forem de fato horizontalizadas, gerando assim maior envolvimento com o empreendimento.

As cooperativas são espaços de poder onde o comportamento de seus associados precisa ser normatizado e regado para evitar as relações de dominação e conflito. Deve-se então desenvolver o exercício do poder, no qual os cooperados são responsáveis pela construção do poder de forma a averiguar maneiras práticas de resolver dificuldades organizacionais e operacionais, fazendo com que induza a um processo de aprendizagem (Frantz, 2002). O processo de aprendizagem pode ser desenvolvido de formas diferentes, variando de acordo com o perfil dos cooperados, seus níveis de comprometimento e relacionamento, o tamanho da cooperativa e a sua cultura organizacional.

#### 3.1 Educação Cooperativista

A participação não é compreendida pelos seres humanos como algo “normal”, mas sim algo que deve ser aprendido e trabalhado. Para que isso ocorra é preciso que o ambiente no qual o indivíduo está inserido o motive e lhe ofereça oportunidades

para o aprendizado do trabalho coletivo. Uma das formas de estimular a participação, é fazendo com que os cooperados abandonem essa herança de inércia, através de práticas educativas que podem impulsioná-los (SCHNEIDER, 1991).

Desenvolver mecanismos que estimulem a prática do poder social não é tarefa fácil para as cooperativas. Um destes mecanismos que vem ganhando grande destaque é a Organização do Quadro Social (OQS). Freitas, Freitas e Pedra (2011) esclarecem que este tipo de estratégia inovadora e dinâmica estimula a participação na gestão das cooperativas. Ainda para estes autores, o objetivo da Organização do Quadro Social é viabilizar a participação, tornando-a mais democrática, atingindo o maior número possível de cooperados em espaços de discussão e deliberação.

O desenvolvimento da educação cooperativista seria uma possível solução para integração dos cooperados e o seu envolvimento com o empreendimento. O estímulo da cooperação por meio da educação não deve ser visto apenas como uma concepção teórica que se faça realidade, mas sim como “uma prática social que se constrói na intencionalidade dos seus atores, na dimensão pedagógica do processo”. (FRANTZ, 2001, p.8).

Se os atores e sujeitos não se reconhecerem como parte do processo, por espontaneidade, a cooperação não é uma ação ideal e efetiva (FRANTZ, 2002). Esse autor considera fundamental e necessária, concretização das atividades de educação, de formação, de qualificação técnica, de informação, a transparência das operações de gestão, a participação, a democracia, já que as capacitações e palestras normalmente são de nível técnico e gerencial.

Nas cooperativas, a educação para a cooperação concebe, como salienta Frantz (2002), um poder de condução, um instrumento de coordenação, oriundo do pacto associativo-cooperativo, proveniente das necessidades e anseios de cada sujeito inserido nas organizações. Portanto, ainda para o autor, nos exercícios ou atos educativos e nas relações de poder existentes nas cooperativas, encontram-se contatos do tipo comunicativo e estratégico, constituindo seus procedimentos de gestão, como explica Frantz (1986 apud Frantz, 2001):

A organização e a implantação do espaço de poder, fundamentado na participação política do

associado, só são viáveis através de um processo pedagógico, orientado crítica e construtivamente na perspectiva da consecução dos objetivos e finalidades da cooperação. Não se processam, simplesmente, pela clareza teórica dos conceitos, mas pela dinâmica da prática social desses conceitos (Frantz, 1986, p.59 apud Frantz, 2001, p.18).

Para Ferreira (2009) é primordial impulsionar a capacitação e a participação. Para isso é preciso o aperfeiçoamento da gestão social, utilizando dos meios de comunicação como canal de intensificação das relações dos indivíduos pertencentes à organização. Essa autora acredita que para propiciar o processo de educação cooperativista é necessário informar e educar os associados, e quando capacitados eles podem intervir e influenciar na política do empreendimento.

As cooperativas garantem respaldo para administração por meio da educação e a capacitação dos seus cooperados, uma vez que a responsabilidade e conscientização do quadro social podem proporcionar estabilidade e concretizar a gestão democrática por meio do modelo de autogestão (ALBINO e ALMEIDA, 2015).

Por este motivo, a educação cooperativista deve fazer parte dos debates e das pautas das organizações coletivas com ênfase na autogestão, como é o caso das cooperativas, uma vez que estimular a participação conduz à mudanças, sejam elas sociais, políticas, econômicas ou culturais. Os cooperados precisam se sentir donos dos seus empreendimentos para que se aproxime das atividades, e que comece a exercer seu papel, cumprindo seus direitos e deveres.

Neste sentido, a educação cooperativista torna-se uma ferramenta fundamental que vem sendo discutida no meio acadêmico e em muitas cooperativas de diferentes ramos pela percepção de sua efetividade explicitada em diversas iniciativas práticas.

Os atores sociais que desempenham essas atividades e as cooperativas devem se atentar a alguns aspectos. Como explica Albino e Almeida (2015), o cooperado participa mais ao passo que aumenta a sua percepção dos incentivos e benefícios oferecidos, que são compensatórios quando comparado aos custos e benefícios da sua participação na cooperativa. É possível e é necessário explorar de metodologias, principalmente

aquelas mais participativas, nos espaços destinados a conservação e retenção de novos cooperados.

É fato que a comunicação, e conseqüentemente, o fortalecimento das relações entre os indivíduos e das relações dos indivíduos com a organização são elementos-chave para o fortalecimento e desenvolvimento das cooperativas. A comunicação pode ser entendida então como componente interativo substancial na educação cooperativista.

A organização da cooperação, em seus aspectos práticos, exige de seus sujeitos e atores uma comunicação de interesses, de objetivos e práticas, a respeito do qual precisam falar, argumentar e decidir [...]. No diálogo da cooperação, cumpre-se a educação, fundada no processo de construção e reconstrução dos diferentes saberes daqueles que participam da organização e das práticas cooperativas. (FRANTZ, 2001, p.243).

As cooperativas devem desempenhar determinados papéis, entre eles está a de garantir aos seus cooperados informações, prestar serviços relacionados a sua área de atuação e difusão de conhecimentos e tecnologias (FERREIRA, 2009). Só assim elas podem fidelizar seus cooperados, e ter como contrapartida maior comprometimento.

#### **4. Um estudo sobre uma cooperativa de Transporte de Minas Gerais**

Atualmente, no Brasil existem 1205 cooperativas do ramo transporte. Essas cooperativas surgiram como espaço para organização, profissionalização e liberdade dos pequenos e médios transportadores que procuravam condições para exercerem suas atividades de maneira economicamente viável (OCB, 2017). As categorias desse ramo são transporte de carga e transporte de passageiros, que oferecem seus serviços por meio de vans, táxis, ônibus e caminhões em todos os estados do país.

A cooperativa de transporte estudada foi fundada em julho de 2010, e está localizada na Zona da Mata de Minas Gerais. O seu quadro social atualmente conta com 96 cooperados de 22 municípios do estado de Minas Gerais, sendo que 52 cooperados são de dois municípios próximos. Os cooperados prestam para a comunidade serviços de

transporte coletivo de passageiros por meio de vans e micro-ônibus.

A cooperativa auxilia os cooperados por meio de emissão de documentação, principalmente os necessários para a realização das viagens. Estabelece também parcerias com lojas de peças de automóveis e postos de gasolina, assim os cooperados possuem descontos em alguns comércios no município que está instalado a sede da cooperativa, e também oferece orientações relacionadas ao cooperativismo.

Segundo a administradora de finanças e gestão, embora a cooperativa tenha melhorado sua organização e elevado o número de associados em seu quadro social, graças à nova gestão, nem sempre foi assim. A organização passou por um período extremamente complicado, que não oferecia nenhum tipo de instrução ou orientação aos cooperados, uma vez que, durante um período o presidente controlava todas as ações de forma autocrática.

A cooperativa estava totalmente irregular e o ex-presidente a comandava como se fosse dono desta, não respeitava a legislação cooperativista, e também não seguia o estatuto. Não havia a promoção de nenhum tipo de deliberação coletiva sobre as tomadas de decisão, mantendo todo o controle e direção da cooperativa sob sua inspeção.

O controle irregular e despótico chegou a tal ponto, que nas eleições para a escolha dos membros para compor os conselhos de administração e fiscal, o ex-presidente elegeu de forma arbitrária quem deveria ocupar os cargos, não permitindo que houvessem chapas para disputa, muito menos que alguém opinasse ou que se contestasse sua opção, trazendo para os conselhos somente pessoas que obedecessem suas ordens, de fácil controle e manipulação.

Conforme demonstrado, na formação das organizações de cunho coletivo, algumas pessoas se sobressaem ao adquirir conhecimento, e isso pode se tornar perigoso, quando alguém concentra todas as informações em um lugar somente. Essa situação ocorria na cooperativa de transporte estudada que fora formada por uma pessoa que não possuía em seu íntimo os princípios cooperativistas e acabou por cercear os direitos dos cooperados.

O poder exercido não valorizava a autogestão e o controle democrático. O cargo de presidente da cooperativa se tornou permanente, uma vez que os cooperados não possuíam conhecimento de seus direitos e deveres, de quais os limites para atuação

do presidente, e muito menos desconheciam as leis que regem as cooperativas.

Neste ponto, consegue-se perceber claramente como a falta de formação e informação sobre os direitos concernentes as titularidades, levaram os cooperados a uma posição inativa e inerente, permitindo uma pessoa, de forma dominadora, controlar a cooperativa como se fosse de sua propriedade. Assim, era possível modificar e deturpar todo o objetivo e conceito da cooperativa, desrespeitando os princípios cooperativistas, usando o nome da organização para gozo de incentivos e recursos.

Somente após a entrada de estagiárias, estudantes do curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa, que os cooperados começaram a se conscientizar de seu papel na cooperativa. O curso é o único de Bacharel em Cooperativismo do Brasil. Ele surgiu a partir de uma nova concepção sobre gestão em cooperativas, com o intuito de atender e abranger o mercado de trabalho de uma forma multidisciplinar. Um dos principais objetivos do curso é trabalhar a educação cooperativista como prática cotidiana das organizações, visando fortalecer as cooperativas a partir da perspectiva de aproximação com o cooperado.

É importante ressaltar, a necessidade da educação cooperativista e como esta permitiu aos indivíduos sair da posição de espectadores e se tornarem atores. A educação cooperativista leva ao conhecimento do público assuntos como princípios cooperativistas e sua relevância como instrumento de formação, a integração e socialização da população, em uma rede de solidariedade, ajuda mútua e cooperação, buscando todos um objetivo comum, a satisfação das necessidades individuais.

As estagiárias passaram a trabalhar na conscientização dos cooperados, buscando criar ferramentas e maneiras de oferecer informações. Outro importante apontamento, é que a educação cooperativista, visa não simplesmente dar conhecimento, mas empoderar os indivíduos de um determinado grupo. Em suma, não basta ensinar quais os métodos e como utilizar ferramentas para avanço do grupo, mas primordialmente criar condições para que surjam lideranças, pessoas com personalidade autogestora, crítica e opinativa, com o intuito que após aplicadas as ferramentas de

educação, os cooperados continuem o trabalho de educação e assumam uma posição de liderança.

Uma forma de melhorar o relacionamento entre cooperado e cooperativa, é aperfeiçoando o fluxo de informações e executando atividades educativas. Essa aproximação e a legitimação de práticas institucionalizadas de estratégias de participação democratizam e dinamizam as relações de poder (FREITAS, FREITAS e PEDRA, 2011).

Durante a execução dos trabalhos de educação na cooperativa, ficou claro que os cooperados não sabiam de seus direitos e acreditavam que a cooperativa era útil para emissão de licenças para viagem, que eram mais viáveis quando emitidas pela organização, diferente de quando eram retiradas pelos mesmos como pessoa física ou jurídica. Portanto, para os associados a cooperativa era simplesmente uma forma de pagar menos em algumas taxas e impostos.

Após algum tempo de observação, ficou claro que não era só a administração que estava errada dentro da cooperativa. As assembleias não eram realizadas de maneira correta, não haviam registros das atas de reunião, e tudo que relacionava a decisão ficava concentrado no presidente. Ademais, embora a prestação de serviços de transporte fosse contínua, e a movimentação de valores fosse alta, nunca havia saldo positivo, e nunca se decidiu em assembleia geral sobre a destinação das sobras.

Na tentativa de mudança da estrutura da cooperativa e conscientização dos membros, as estagiárias aplicaram a dinâmica dos jogos cooperativos e, a partir disso, passaram a fazer reuniões mensais que objetivavam promover o conhecimento das práticas participativas naquele espaço. Após algumas dinâmicas, os cooperados começaram a entender como deveria funcionar uma cooperativa, e também a questionar as decisões do presidente.

A partir desse momento, perceberam que o comportamento apresentado pelo então presidente não era compatível com suas atribuições e por isso começaram a participar ativamente das rotinas da cooperativa. Então aplicaram algumas advertências ao presidente pelos erros e infrações cometidas, e que após deliberação em assembleia, por maioria de votos, perdeu seu mandato.

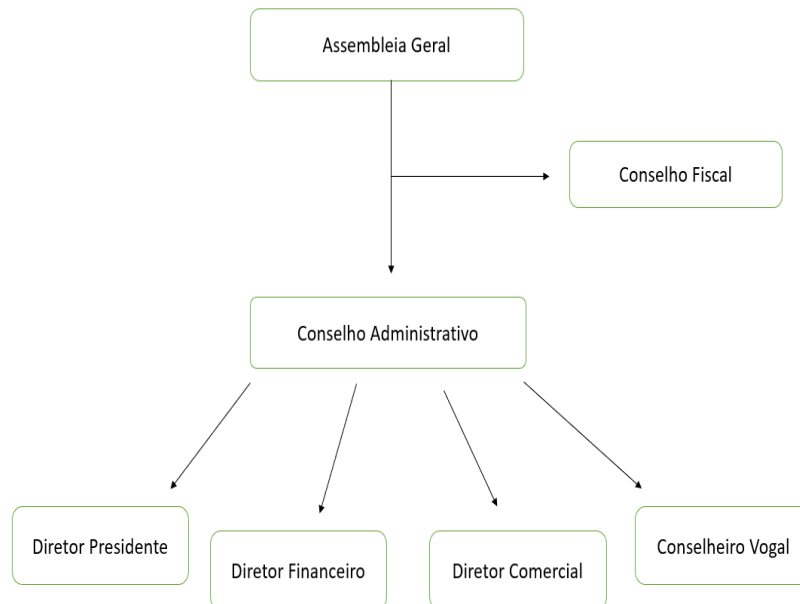
Foi realizada então a Assembleia Geral Extraordinária, onde por decisão da maioria foi eleito

um novo presidente, e neste momento é que a cooperativa começou a funcionar em conformidade com os preceitos legais e ideológicos do cooperativismo. Após a identificação dos erros que foram cometidos pela gestão anterior, começou a se pensar formas de correção.

Com a mudança de gestão a cooperativa pôde crescer e expandir, atuando de acordo com seu estatuto e com a Lei nº 5.764/71, que organiza, comanda e rege as cooperativas, principalmente no que se diz respeito a efetiva participação social e controle democrático.

A partir de então começou a se pensar um novo organograma da organização, que de fato respeitasse as decisões e discussões realizadas nas Assembleias Gerais, sendo que a Assembleia é órgão supremo de uma cooperativa. Além disso, o novo organograma define diferentes esferas de participação do cooperado no quadro diretivo. Assim, com as subdivisões do conselho administrativo em diretor presidente, diretor financeiro, diretor comercial e conselheiros vogais, aproxima os cooperados de diversas atividades da cooperativa. Abaixo segue o organograma atual:

*Figura 1: Organograma da cooperativa*



Fonte: Arquivos de cooperativa.

Conforme a Lei nº 5.764/71, os cooperados podem compor o quadro diretivo de uma cooperativa. Obrigatoriamente os conselhos de administração e fiscal são de responsabilidade dos próprios cooperados, ou seja, cabe aos cooperados executar determinadas atividades que são de suma importância para o funcionamento do empreendimento. O Conselho ou Diretoria de Administração possui a função de planejamento e gerenciamento, sendo que o mandato do conselho não pode ser superior a quatro anos devendo ter renovação de, no mínimo, um terço em cada mandato.

O Conselho Fiscal é o órgão independente da cooperativa e possui a função de supervisionar minuciosamente o Conselho de Administração. As

eleições do conselho ocorrem anualmente durante a Assembleia Geral e são eleitos três membros suplentes e três membros efetivos, e é permitida apenas a reeleição de um terço desses seus componentes.

Com todas as mudanças proporcionadas, percebeu-se então que em um período de dois anos, entre 2015 e 2017, o quadro social da cooperativa duplicou. A Figura 2 demonstra a evolução no quadro social da cooperativa durante o período.



Figura 2: Evolução no número de cooperados.



Fonte: Elaboração própria.

Para a funcionária da parte administrativa da cooperativa, esse avanço no número de cooperados se deu principalmente pelo fato de se estar desenvolvendo na gestão atual ferramentas de aproximação com o cooperado. As ferramentas têm por objetivo melhorar a comunicação na cooperativa. Dessa forma, são disponibilizadas cartilhas que explicam os direitos e deveres de cada cooperado, a missão, visão e valores da cooperativa, o que é uma cooperativa e os princípios do cooperativismo. Entre os deveres dos cooperados, o mais destacado na cartilha é a importância de operar e participar economicamente e da gestão do empreendimento coletivo.

Como os cooperados residem em municípios distintos, e passam boa parte do tempo em viagens, assim não podem comparecer a cooperativa com muita frequência, as alternativas consideradas, pelos diretores e funcionárias, mais viáveis e efetivas de comunicação são as redes sociais, como o *WhatsApp*, *Facebook*, e o *e-mail*.

Ao se associar, o indivíduo recebe informações da secretária, que explica o funcionamento da organização, o organograma, o papel de cada um e os espaços de participação. A utilização dessa metodologia se adequa a realidade vivida pelos cooperados e auxilia a compreensão do tipo de empreendimento coletivo que está inserido, que muitas vezes não é de conhecimento dos motoristas o real significado de autogestão, democracia e participação.

Antes do desenvolvimento de tais estratégias, os cooperados não possuíam conhecimento sobre a dinâmica de participação de uma cooperativa, e eram inibidos a opinar por receio e devido a uma cultura organizacional rígida que não valorizava as considerações dos mesmos.

A educação é um instrumento importante para criação, formação e conscientização dos indivíduos, mesmo se tratando em um âmbito geral. Em relação às cooperativas, o controle e gestão democráticos só acontecem quando os membros compreendem e possuem consciência de sua importância.

É necessário que para a efetividade dos processos educativos, os associados sejam proativos, independentes e principalmente promovam sua própria gestão. Além disso, ao longo do tempo é preciso o desenvolvimento de atividades de ensino e aprendizagem que envolvam todos os cooperados, caso contrário, ainda existirão muitas cooperativas que não desempenham sua função.

Pela percepção dos diretores e funcionárias da necessidade de promoção da participação para cumprimento controle democrático a organização estudada vem desenvolvendo diversas práticas e ações de educação cooperativista, como forma de aproximação com o cooperado. Como salienta Ferreira (2009), a participação em assembleias que não ocorrem com muita frequência, é formal e pode não propiciar plena participação, principalmente por ser realizada com pouca frequência. Por esse fato, a autora considera necessário pensar outras instâncias

de participação que não sejam obrigatoriamente formais.

Na cooperativa estudada, as Assembleias Gerais são os principais espaços de discussões e deliberações. Entretanto, os diretores se reúnem uma vez ao mês e nesses espaços os cooperados, opcionalmente, podem participar. Além disso, quando julgarem necessário, podem convocar reuniões para discutir assuntos pontuais. Os diretores, presidente e conselheiros são cooperados, e o nível de participação nas reuniões é considerada excelente, porém nas assembleias o nível de participação ainda é baixo, sendo que cerca de 20% dos cooperados comparecem.

Para os próximos anos já tem se pensado estratégias para aumentar o número de presentes nas assembleias. Uma das ideias é realizar em um único dia a confraternização, que ocorre uma vez ao ano, e a Assembleia Geral. A ideia surge pela percepção de que o nível de participação em confraternizações é de quase 90%. É notório que mesmo com um baixo nível de participação, a postura dos que comparecem já mudou bastante em relação a gestão passada, sendo que se percebe a vontade de exercer o poder de dono que lhe é de direito.

As cooperativas devem desempenhar decisões e diretrizes que a partir do momento que são adotadas solucionam problemas que são recorrentes nos empreendimentos. Porém é notório que a participação de todos os cooperados é fundamental como resposta aos novos desafios, tendo os supervisores e funcionários o papel de apenas orientar e supervisionar o processo (SAPOVICIS e SOUZA, 2004). Ou seja, o protagonismo que deve ser exercido durante a resolução de problemáticas deve partir do quadro social, mesmo que esse processo seja estimulado e inspecionado por terceiros.

Por este motivo o poder democrático é o ideal tanto para a resolução de problemas, como para desenvolver propostas de progresso. O poder autoritarista é considerado como fator que inibe a participação. Se o cooperado não perceber a autogestão como característica do empreendimento que está inserido, a cooperativa passa a ser vista como um escritório, no qual deve-se evitar a participação por medo de contrariar os níveis hierárquicos superiores.

É importante ressaltar que as relações de poder existentes em um meio cooperativo vão inferir

diretamente nessa participação, uma vez que é a partir dessas relações que se constroem a efetividade da participação, e é onde as mesmas poderão ser intensificadas ou reprimidas. Intensificadas, quando essas relações se baseiam no diálogo, na consulta no envolvimento dos cooperados, e reprimidas quando os sujeitos ali cooperados não terão a possibilidade de inferência sobre os processos decisórios.

## 5. Considerações finais

Sob a ótica do controle democrático como possibilidade de efetividade nos processos decisórios dentro de uma organização coletiva, verifica-se que o trabalho intensivo de mudanças acerca das relações de poder existentes em um ambiente coletivo é essencial. Entendendo que essas relações de poder são intrínsecas a vida cotidiana do ser humano, é necessário que haja uma desconstrução dessas relações para que se efetive um controle que seja de fato a partir da construção coletiva, onde se preze não só a vontade individual do sujeito, mas que eles compreendam todas as necessidades coletivas daquele empreendimento.

É indispensável que boas práticas administrativas sejam coerentes ao ambiente cooperativo e que elas sejam sempre desenvolvidas a partir da coletividade e para a coletividade. Assim, não haverá distorções entre o negócio cooperativo e a prática social desse empreendimento coletivo, uma vez que ações administrativas efetivas garantirão um empreendimento social economicamente forte, mas que também garante a partir da participação e do controle democrático que esse empreendimento não se torne um meio de exploração de indivíduos.

Uma cooperativa, como qualquer empreendimento coletivo, deve se atentar em cumprir os interesses econômicos de seus associados, porém, prezando para que esses mesmos interesses sejam realizados sob a ótica da participação efetiva e do controle democrático, que interferirá diretamente, não só na efetividade dos processos econômicos ali presentes, mas na transformação social e principalmente nas relações de pertencimento que esse sujeito desenvolverá ao longo de sua trajetória nesse ambiente coletivo.

Como constatou-se ao estudar a cooperativa de transporte em Minas Gerais, as condições do ambiente interno que inibe a participação, não favorecem o sentimento de pertencimento ao um

grupo ou uma organização. Para reverter essas situações, é preciso desenvolver ferramentas voltadas a educação cooperativista e poder autogestionário, que valorizavam o empoderamento dos sujeitos.

Na cooperativa apresentada, quando o poder estava concentrado em apenas uma pessoa, não se cumpria o segundo princípio do cooperativismo, a gestão democrática, ou seja, não respeitava uma das principais particularidades desse tipo de empreendimento. A partir do momento, que se objetiva aproximar cooperado e cooperativa, explicita-se o papel de um cooperado e o funcionamento de uma cooperativa, percebe-se o surgimento do espírito participativo, e consequentemente do poder autogestionário.

Para incentivar a atuação dos cooperados na gestão é de suma importância que as cooperativas desenvolvem mecanismos que orientem e mostrem a importância da tomada de decisões coletivas, como fez Cooperativa de transporte de Minas Gerais. As reuniões e as Assembleias Gerais são meios de ligação cooperativa-cooperado, entretanto cabe a cada cooperativa estabelecer outras formas de comunicação e interação com seu quadro social.

Cada empreendimento possui sua peculiaridade, por isso a partir de uma análise organizacional é possível encontrar uma alternativa mais apropriada para estímulo à cooperação. As alternativas podem variar, porém devem estar pautadas na comunicação e no estímulo ao cumprimento da doutrina igualitária e participativa, a cooperativista.

## Referências

- ALBINO, Pablo Murta.; ALMEIDA, Hugo Francisco. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v.2, n.3, jan/jun. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/download/16307/pdf>>. Acesso em 30 nov. 2017.
- ALIANÇA INTERNACIONAL COOPERATIVA. **Os princípios do cooperativismo**. Disponível em: <[http://www.peaunesco-sp.com.br/anointer/anocooperativa/osprincipios\\_da\\_alianca\\_cooperativainternacional.pdf](http://www.peaunesco-sp.com.br/anointer/anocooperativa/osprincipios_da_alianca_cooperativainternacional.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2016.
- BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União. 16 dez.1971.
- BORDENAVE, Juan E.Díaz. **O que é Participação**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- CÔRREA, Felipe. Poder e participação. **PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, São Paulo, v.19.2, p.113-128. 2012. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/plural/article/viewFile/74438/78059](http://www.revistas.usp.br/plural/article/viewFile/74438/78059)>. Acesso em 28 nov. 2016.
- FERREIRA, Palloma Rosa. **A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações**. 2009. 158 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2009.
- FRANTZ, Walter. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 3, n. 6, jul/dez, p. 242-264. 2001. Disponível em <[www.scielo.br/pdf/soc/n6/a11n6.pdf](http://www.scielo.br/pdf/soc/n6/a11n6.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- FRANTZ, Walter. Educação e poder nas práticas de organização e funcionamento de cooperativas. **Anais... ANPEd-SUL Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**, 2002, Florianópolis. CD, 2002. p. 1-12. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2002/Trabalho\\_e\\_educacao/Trabalho/01\\_31\\_46\\_t518.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2002/Trabalho_e_educacao/Trabalho/01_31_46_t518.pdf)>. Acesso em: 25 de nov. 2016.
- FREITAS, Alair Ferreira; FREITAS, Alan Ferreira; PEDRA, Michelle de Sá. Participação na gestão de cooperativas: A estratégia de organização do quadro social (OQS). **Em Extensão**, Uberlândia, v.10, n. 1, p. 90-99, jan/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20648>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 23. ed. São Paulo: Graal, 2004.

OCB. **Somos o cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

OCB. **Ramo transporte**. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/ramo-transporte>>. Acesso em 20 set. 2017.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia-participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS. 1991.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

SAPOVICIS, Roberta Tokko; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na Cooperdata processamento de dados. In: Encontro Nacional de pós-graduação em administração, 2004. **Anais...** ENANPAD, 2004. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa2846.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa2846.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2016.