

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS: A ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS)

Alair Ferreira de Freitas¹
Alan Ferreira de Freitas²
Michelle de Sá Pedra³

RESUMO: Este trabalho de extensão universitária foi realizado por meio de um vínculo de estágio na Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), localizada em Campina Verde, Minas Gerais, destinado a promover a Organização do Quadro Social (OQS) da cooperativa, com objetivo de criar espaços formais para informação, integração, comunicação e aproximação entre o quadro social e a direção da cooperativa. Utilizaram-se técnicas participativas de dinâmicas de grupo, reuniões com cooperados e visitas às propriedades rurais. Para ampliar as reflexões sobre a prática também foi realizado análise documental. Os resultados estão relacionados ao aumento do número de sócios após os trabalhos em núcleos de cooperados, e também da participação dos cooperados nas reuniões da cooperativa. A intensificação da relação entre os cooperados e a diretoria também foi significativa, demonstrando a consciência e a sensibilização adquirida por ambas as partes. Após o trabalho é perceptível a importância de se qualificar a gestão social nas cooperativas, que está diretamente relacionada a eficiência econômica. A OQS e a educação cooperativista foram ferramentas importantes, apesar de seus limites, para efetivar a participação como uma prática e a organização como princípio fundamental à consolidação de uma gestão democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativa. Participação. Educação cooperativista.

Participation in cooperative management: the strategy for the organization of membership (OQS)

ABSTRACT: This work of university extension was accomplished through an internship bond in Agriculture Cooperative Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), located in Campina Verde, Minas Gerais, designed to promote the Organization Membership (OQS) of the cooperative, with the goal of creating formal spaces for information, integration, communication and connection between the membership and direction of the cooperative. It was used participatory techniques of group dynamics, meetings with cooperators and visits to the rural properties. To deepen the discussion about the practice was also carried out documentary analysis. The results are related to the increasing number of associates after work on core members, and also the participation of cooperative meetings of the cooperative. The intensification of the relationship between the cooperative and the directors was also significant, demonstrating the consciousness and sensitization gained by both sides. After the work is perceived to qualify the importance of social management in cooperatives, which is directly related to economic efficiency. The OQS and cooperative education were important tools, although its limits, to commit to participation as a practice and

¹ Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, professor da Universidade Federal Rural da Amazônia – Campus Paraupabas (alairufv@yahoo.com.br).

² Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, professor na Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Federal de Uberlândia (freitasalan@yahoo.com.br).

³ Graduada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (michelledesapedra@yahoo.com.br).

the organization as a fundamental principle of the consolidation of a democratic management.

KEYWORDS: Cooperative. Participation. Cooperative education.

INTRODUÇÃO

Em qualquer trabalho de extensão universitária, orientado pelo relacionamento com grupos sociais, organizados ou não, surge um elemento intrínseco ao processo de intervenção: a participação dos envolvidos. Trata-se de um elemento central quando o objetivo é a mudança social, pois, a rigor, são os beneficiários dos trabalhos os conhecedores, de fato, da realidade local e organizacional. São eles que vivenciam certa realidade, por isso são os mais aptos a construir uma leitura profunda dos problemas e orientar proposições adequadas. Frente às perspectivas teóricas e epistemológicas de Verdejo (2006), define-se a participação como um sistema de exercício da autoridade que requer o (re)posicionamento de todos os membros de um grupo em uma direção comum.

A noção de participação está relacionada a um processo sistemático, no qual o indivíduo se sente e se reconhece como parte de um grupo ou de um processo. A motivação para fazer parte e ser parte deste processo é intrínseca, está relacionada a interesses pessoais e coletivos. O reconhecimento enquanto membro de um grupo é a primeira motivação para o desenvolvimento de ações coletivas e ao fortalecimento do tecido social local.

Contudo, há que se reconhecer que a participação muitas vezes é usada como *slogan*. Por isso, tão importante quanto saber reconhecer a participação como processo é entender quando ela existe de fato e quando ela apenas fantasia relações de poder. Dessa forma, consideramos que, a participação efetiva, livre de formas fantasiadas ou das “armadilhas discursivas” que ela pode esconder, só é possível quando se promove e garante a autonomia do grupo na condução dos processos de mudança (AMODEO, 2007). Participação sem autonomia não é participação com ação, tão pouco representa a apreensão de ações coletivas e institucionalização de práticas cooperativas que promovam mudanças concretas numa dinâmica local.

De acordo com Paulo Freire (1988), trabalhar métodos e técnicas com perspectiva participativa e crítica nada mais é do que uma ação educadora. No sentido dito pelo autor, a participação é, sobretudo, geradora de aprendizado. Por esta afirmativa parte-se do pressuposto de que é necessário criar e estimular relações dialógicas e problematizadoras para construir o aprendizado coletivo, ou seja, estimular a reflexão das pessoas sobre sua realidade, a conscientização sobre as causas radicais de seus problemas e capacitá-las à ação transformadora. Nos processos participativos, numa proposta investigativa, há o esforço de propor aos indivíduos sua situação como problema, levando-os a uma reflexão crítica da realidade. Segundo Freire (1988), quanto mais assumam os homens uma postura ativa na investigação de sua temática, tanto mais aprofundam a sua tomada de consciência em torno da realidade, explicitando sua temática significativa, mais se apropriam dela.

Estas questões nos levam a afirmar que a interação entre os envolvidos em uma atividade de

extensão pode configurar um processo de aprendizagem⁴, tanto sobre a realidade organizacional ou local quanto sobre a interação entre as pessoas do lugar com aqueles que vêm de fora, de outros contextos e lugares sociais, com a proposta bem intencionada de ajudar o grupo. A aprendizagem gerada nesse processo, inerente a participação nas ações, é um meio e não um fim. Um meio para que os envolvidos se sintam capazes de explicitar seus problemas, de pensar e traçar alternativas de ações para solucioná-los, de serem os protagonistas das mudanças que desejam para si mesmos.

Esses fundamentos conceituais nos revelam a participação como princípio da intervenção extensionista. Neste trabalho, que descreve e analisa uma experiência cooperativista, a participação assume lugar central. A participação é um conceito que vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico (BORDENAVE, 1995; AMODEO, 2007), e que tem merecido cada vez mais atenção no que diz respeito à literatura administrativa, principalmente, quando se fala em cooperativismo. Como argumenta Valadares (1995), a natureza social das cooperativas se afirma na medida em que buscam superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros cooperados.

Podemos definir os conceitos de participação e controle democrático nas cooperativas segundo o relatório do VII Seminário Ibero-Americano de Centros de Educação Cooperativa (ALECOOP, 1985 apud VALADARES, 1995), que diz que a participação do cooperado na cooperativa é uma fixação de objetivos da cooperativa por todos os cooperados em função do bem-estar do conjunto dos mesmos. O controle da cooperativa é a fiscalização da operacionalização e da execução dos objetivos fixados por ela. A participação se coloca como um processo que deve se enraizar dentro da organização e envolver todos os membros. Este processo, segundo Valadares (1995), orienta-se em torno de um sistema de organização social no qual a coletividade dos cooperados é depositária do poder social, para cujo exercício dispõe de mecanismos institucionais que garantem aos membros a possibilidade de assumir conjuntamente as decisões coletivas.

O processo da participação, também é caracterizado por ser um processo relacional e conflituoso. Relacional, pois envolve diretamente as relações pessoais tecidas entre os membros, e a relação entre estes e a organização, condicionando a inter-relação existente entre cooperado-cooperativa-mercado; e conflituoso por desencadear, a partir das relações sociais tecidas, uma série de conflitos consequentes, principalmente, da divergência de interesses entre os membros do grupo e também de características antecessoras a cooperação e a democracia, como a competição e o individualismo, além da disputa pelo poder (FREITAS et al, 2010).

Existem vários limites e empecilhos à participação dos cooperados nas ações e decisões de uma cooperativa. A falta de informação e a prestação de informações não qualificadas se projetam como uma das principais. Muitas vezes o que acontece é a falta de utilização e de constituição de mecanismos que viabilizem a participação dos cooperados, mantendo uma relação mais íntima entre estes e a cooperativa. O fluxo de informações e as atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua podem gerar um melhor relacionamento entre cooperativa e cooperados.

Por meio desse relacionamento e da institucionalização da prática da participação emerge e se consolidam processos envolvendo a constituição de um poder social para a tomada de decisões

⁴ Assim como assumem Charles Sabel e Jonathan Zeitlin (2008), ao determinarem que a aprendizagem é, também, gerada a partir das interações sociais.

coletivas, que garantam o acesso às informações e a verdadeira democracia nas organizações cooperativas. Portanto, na literatura pertinente ao tema, constata-se estratégias inovadoras para fomentar a participação na gestão de organizações cooperativas. Seguindo a tendência da gestão, envolvendo a participação como temática estratégica de orientação das práticas cooperativas, estas organizações elaboram formas/estruturas organizacionais mais dinâmicas que permitem a efetivação da participação enquanto princípio mobilizador da ação cooperativa.

Assim, são criados mecanismos de participação, instâncias de deliberação e discussão, que vão além das usualmente encontradas e que conduzem a formação de espaços que democratizam as decisões e dinamizam as relações de poder, viabilizando a participação de um maior número de cooperados nas decisões da cooperativa, assim como é a estratégia utilizada nos casos dos programas de Organização do Quadro Social (OQS).

A OQS, ao nível organizacional, atua diretamente nas relações da cooperativa com seus cooperados. Na Figura 1, podem-se visualizar as relações que a organização cooperativa possui com o mercado e com os cooperados. Esta figura ressalta a importância das relações comerciais de uma cooperativa, mas também revela como é crucial e determinante sua relação com o quadro social. Isso significa a existência de uma dupla natureza na atuação das organizações cooperativas: econômica e social. O que se pretende neste trabalho é apresentar e discutir uma experiência de Organização do Quadro Social como forma de potencializar o processo de participação dos cooperados na cooperativa, destacado no Cenário 1 dessa figura, seja na forma de participação econômica dos mesmos ou de participação política nas decisões sobre os rumos e decisões da cooperativa.

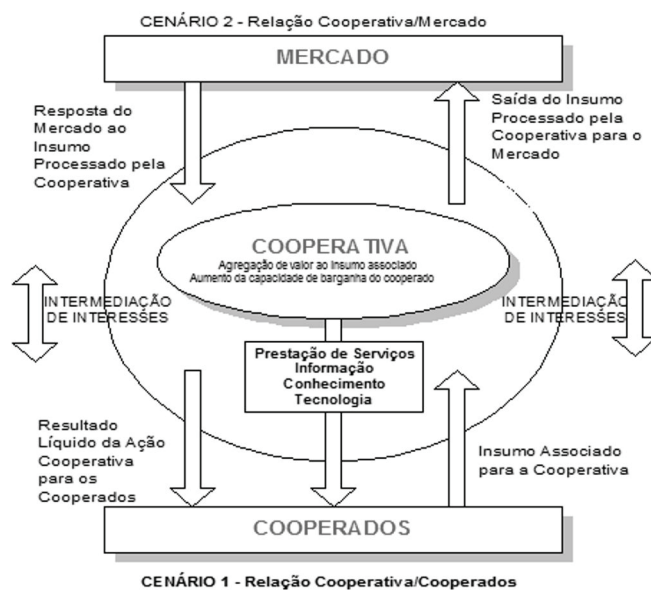


Figura 1: Relação cooperativa/cooperados/mercado (Fonte: Valadares (2003)).

Na figura, os cooperados, como donos-usuários da organização, são responsáveis pela atividade econômica da cooperativa e ganham benefícios com seus resultados. Desta forma, manter a participação e o controle democrático no interior de uma organização

cooperativa é buscar a sua eficiência e ir em direção à fidelização dos cooperados. Organizar o quadro social de uma cooperativa quer dizer organizar a intervenção dos donos-usuários no negócio do qual fazem parte e intensificar as interações entre todos os atores envolvidos.

A OQS emerge como uma prática institucional de participação e controle democrático nas organizações cooperativas (FREITAS et al, 2010), como uma estratégia de gestão, caracterizado pela formação de uma nova instância de exercício do poder, além das instâncias mais comumente encontradas nas cooperativas como a assembléia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal, dentre outras. Desta maneira, trata-se de estruturar uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado, realizando, assim, a cooperação e a viabilização das atividades individuais e coletivas, possibilitando que vivenciem de fato o princípio cooperativista da gestão democrática.

Levando em consideração estas questões que afligem as organizações cooperativas, surgiu o trabalho de implantação da Organização do Quadro Social (OQS) promovido pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), em parceria com a Universidade Federal de Viçosa (UFV), desenvolvido na Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), situada na cidade de Campina Verde, em Minas Gerais. Este trabalho de OQS objetivava a criação de um espaço formal para informação, integração, comunicação e aproximação entre o quadro social e a direção da cooperativa.

As ações de OQS tiveram o objetivo de fortalecer o quadro social da Agroverde, dando oportunidade aos cooperados de participarem diretamente na gestão da cooperativa, preparando novas lideranças para assumir cargos na administração e fiscalização, criando, assim, espaços de comunicação, informação e participação para os cooperados. Em contrapartida, por em prática os conceitos adquiridos durante o período acadêmico pelos estagiários extensionistas, de forma a estabelecer um diálogo com o conhecimento empírico, que proporciona um aprendizado mútuo.

METODOLOGIA

Esta atividade de extensão universitária foi viabilizada por meio de um vínculo de estágio, em que dois estudantes permaneceram, aproximadamente, cinco meses desenvolvendo trabalhos na cooperativa, durante o primeiro semestre de 2008, com atividades iniciadas em março e finalizadas em julho com a sistematização do processo. As atividades aconteceram *in loco*, vivenciando, interagindo e intervindo no cotidiano da cooperativa, das comunidades e dos agricultores cooperados.

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho de OQS se orientou pelos estudos sistematizados por Valadares (1995). De acordo com o autor, a prática comumente observada em OQS apresenta um conjunto de ações que poderiam assim ser resumidas: em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por “vizinhos”, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar, a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas

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

Dessa maneira, para Valadares (1995), a ideia é constituir um conjunto de representantes de núcleos, a se reunirem mensalmente, para levantar e discutir problemas, analisar questões e dar ideias que atendam aos interesses da comunidade cooperativista, pois é por meio dele que os cooperados levam à administração os seus problemas, desejos e necessidades, bem como a sua ajuda na busca de soluções. É por meio de tal trabalho que a administração conversa com os cooperados, levando até eles seus planos de trabalho, suas metas e informações sobre a sua cooperativa, e, juntos, procuram encontrar a solução de problemas, propiciando, assim, melhorias para os cooperados e para a cooperativa. Segundo o autor, a organização dos cooperados em bases comunitárias, teria como objetivo principal compartilhar o exercício do poder decisório da cooperativa. Desta forma, são ampliados os níveis de integração social do sistema e elevada a margem de consentimento em torno de valores, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma organização empresarial cooperativa.

Para a operacionalização do trabalho na Cooperativa Agroverde no primeiro semestre de 2008, optou-se por realizar um diagnóstico da cultura organizacional, do ambiente interno e externo da instituição, assim como da relação cooperado/cooperativa, via documentos institucionais e conversas informais tanto com os dirigentes, funcionários quanto com os cooperados e órgãos do Governo. Posteriormente foi incentivada a organização dos cooperados em comunidades (por proximidade geográfica) para possibilitar à formação dos núcleos, buscando uma melhor interatividade entre os membros envolvidos para encontrar respostas às questões que são de interesse ao desenvolvimento da Agroverde.

Após o diagnóstico, deu-se início à OQS em cinco comunidades da região, onde já havia o hábito de se reunir. Foram criados e organizados cinco Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista e um Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativista na área de ação da Agroverde, sendo que esta cooperativa apresenta margem para criação de 16 núcleos, abrangendo os municípios de acordo com a área de atuação, citada pelo estatuto. No entanto, o trabalho foi desenvolvido em apenas cinco núcleos por ser uma atividade inicial e pelos núcleos escolhidos serem formados por comunidades mais mobilizadas e julgadas com maior potencial de sucesso devido a sua trajetória histórica de organização. Os Núcleos foram organizados de acordo com a indicação dos conselheiros e colaboradores da cooperativa, tendo em vista a localização geográfica, distância em relação à Agroverde e o interesse em participação de cada comunidade em eventos promovidos por ela.

Como forma de facilitar e dinamizar a comunicação entre a cooperativa e os cooperados e vice-versa, foram realizadas visitas aos cooperados e não cooperados integrantes dos Núcleos selecionados para o trabalho, todos convidados para reunião de apresentação do projeto. O projeto

atingiu 145 pessoas, totalizando uma média de 30, na comunidade da “Cruz da Retirada Bonita”; 33 em “Furnas de São Domingos”; 43 do “Assentamento Campo Belo”; 26 na Comunidade da “Gramma”; 13 pessoas em “Cruzilândia” (Bastos).

Ocorreram três reuniões em cada comunidade, com exceção da comunidade do Bastos que, devido à falta de participação, foi dissolvido o núcleo formado, propondo-se à comunidade que se reunisse e buscasse a Agroverde para reiniciar o trabalho quando todos se comprometessem e estivessem dispostos a participar. Todas as reuniões seguiam, mais ou menos, a mesma estrutura: os primeiros 15 minutos eram informativos, em seguida, educativo (em torno de uns 40 minutos), e, finalizando, a reunião com o repasse dos temas discutidos: as deliberações de cada reunião, os responsáveis em executar determinada tarefa, a data, o horário e quais assuntos seriam discutidos em reunião posterior; tudo constando em ata e livro de presença.

A primeira reunião realizada consistiu em apresentação do tema. Explicou-se como funciona a OQS e seus objetivos e o papel da comunidade enquanto Núcleo de Desenvolvimento Cooperativo. A escolha do tema para a reunião posterior foi realizada de forma democrática. Foi aplicada uma técnica de dinâmica de grupo para a apresentação dos participantes e para a exposição dos motivos que os levaram a participar da reunião e do entendimento sobre cooperativismo. Posteriormente, houve a apresentação do projeto, com explicação sobre o tema e os objetivos, funcionamento das reuniões, e sobre o que seria o Núcleo de Desenvolvimento Cooperativista. Ao final, foi discutida pela comunidade a aceitação ou não do projeto, que foi aprovado por unanimidade.

Na segunda reunião, discutiu-se sobre “Participação e Liderança”, a fim de conscientizar os cooperados da importância da participação ativa e do papel da liderança na comunidade. Logo após, foram eleitos os representantes, ocorrendo, então, uma palestra técnica com assunto de interesse de cada comunidade.

Já na terceira reunião, falou-se sobre o “I Encontro dos Núcleos de Desenvolvimento da Cooperativa Agroverde”, que seria uma confraternização entre as comunidades pioneiras no projeto, para buscar a integração entre cooperados de um mesmo Núcleo e dos demais Núcleos entre si. Ocorreu uma palestra técnica com assunto de interesse de cada comunidade. Posteriormente, utilizou-se da técnica de visualização móvel (manejo e mobilidade de tarjetas e síntese de conteúdo feita em plenária) para que a comunidade expusesse seus posicionamentos em relação ao projeto: como estava o envolvimento no projeto, como aquela iniciativa de transição estava sendo encarada e o que esperavam da proposta. Tal reunião teve como objetivo principal a avaliação dos trabalhos, já que o aprendizado é maior quando se reflete sobre o que se fez. Findou-se a reunião com a funcionária da cooperativa, futura Agente de Desenvolvimento Cooperativo, enfatizando que o projeto teria continuidade.

Durante o trabalho, foi organizada apenas uma reunião do Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativo, que contou com a presença dos representantes eleitos democraticamente por cada Núcleo e dos dirigentes da Agroverde. O assunto abordado salientou a importância da união e da organização dos participantes e dos Núcleos por meio de uma dinâmica que mostrou, na prática, a força da união das pessoas, além de tratar sobre o funcionamento e objetivos do Núcleo Central e escolha dos representantes desse órgão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo os Núcleos a base de sustentação deste trabalho educativo e comunicativo de fomento à participação, sua permanência foi indispensável. Na Agroverde, pode-se perceber que quatro dos cinco Núcleos organizados apresentaram condições estruturais para dar segmento às atividades, pelo interesse apresentado pelos membros e por se tratar de grupos mais organizados, conscientes do seu papel e dispostos a concretizar o trabalho de Organização do Quadro Social. Estes núcleos permitiram maior discussão e aproximação dos cooperados com as atividades da cooperativa e exigiu maior transparência da gestão da mesma.

É notável que os trabalhos e práticas reflexivas exercitadas durante as oficinas e reuniões expandiram as fronteiras da cooperativa, pois envolviam a comunidade como um todo – os sócios e agricultores não cooperados, mas sócios em potencial. O estímulo à cooperação e a demonstração das virtudes e limites da cooperativa permitiram aos não cooperados contrabalançar as questões ligadas ao vínculo ou não com a cooperativa. Isto levou a observar o aumento do número de sócios da cooperativa durante o período do estágio como consequência das divulgações e discussões feitas sobre a cooperativa e o cooperativismo nas próprias comunidades.

Ao longo do processo de implantação do trabalho foram perceptíveis alguns resultados, como um maior entendimento por parte dos cooperados do que vinha acontecendo na Agroverde e de seu papel (obrigações/direitos) na cooperativa, bem como um aumento da autoestima dos cooperados, que perceberam a importância em serem escutados e de como a cooperativa precisava deles no processo decisório, fundamentalmente na responsabilidade em que cada cooperado tem perante o processo de desenvolvimento de sua instituição.

Observou-se, ainda, a intensificação das relações entre a diretoria e os cooperados, potencializando o processo de comunicação por meio dos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativo, e, conseqüentemente, qualificando a tomada de decisão nas instâncias deliberativas. Estes espaços se configuram nos Núcleos, que permitem maior proximidade entre os sócios em uma mesma comunidade, trocando experiências e conhecimentos e, ainda, um maior diálogo entre as demandas da comunidade e as estratégias da cooperativa, pois intensifica a comunicação com a diretoria, que pode estabelecer estratégias mais condizentes com a realidade das comunidades.

Quando se observa maior participação do cooperado, nota-se uma maior preocupação em dinamizar o negócio, seja por meio da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, pela preocupação relativa à concorrência ou pela elaboração de estratégias para conquistar novos consumidores, fatores que passam a qualificar a tomada de decisão nas instâncias deliberativas.

Em relação aos estudantes extensionistas que atuaram na implementação da organização do quadro social e na formação dos cooperados, é notório que a vivência da realidade social e dos processos de uma cooperativa durante o intenso período de estágio proporcionou um grande acúmulo empírico-metodológico e o efetivo exercício da prática profissional por meio da extensão universitária. O relacionamento entre teoria e prática, possibilitado pela extensão universitária, cria substancialmente um desenvolvimento na estrutura cognitiva do

estudante e viabiliza momentos de intensa reflexão e crescimento pessoal e profissional. Os resultados, neste sentido, estão diretamente relacionados à formação de profissionais mais completos e aptos a lidar com o cotidiano e a complexidade de uma organização cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sabendo dos desafios da implantação do Projeto de Organização do Quadro Social para as cooperativas e para a organização de um sistema cooperativista, percebe-se que para a efetiva construção de uma cooperativa é preciso encontrar formas de comprometer o quadro social com o futuro da mesma, percebendo os sócios como protagonistas da mudança de perspectiva em relação à organização e como principais atores no processo de desenvolvimento da cooperativa, assumindo de fato a sua condição de dono-usuário.

Para isso se concretizar, o primeiro passo foi consolidar a cultura interna da Agroverde, buscando a participação de todos por meio do OQS, já que se pode considerar como um dos maiores benefícios possibilitados por um trabalho educativo ligado à Organização do Quadro Social a ampliação da fidelidade dos cooperados, permitindo a consolidação de uma organização cooperativa atrativa e exemplar, que exerce seus verdadeiros princípios.

O desenvolvimento de uma organização cooperativa depende veementemente de uma gestão democrática em que os cooperados, na condição de donos e usuários do negócio, se reconheçam como tal e manifestem seus interesses e esforços no sentido de coesão de um grupo, de um coletivo, como deve ser caracterizada uma organização cooperativa. Em meio a esta análise podemos concluir que a qualificação do processo de decisão na gestão cooperativa e a capacitação dos cooperados para assumirem seu papel e suas responsabilidades é atualmente uma das grandes estratégias para o sucesso das cooperativas em meio a mercados imperfeitos e extremamente competitivos.

No desenvolvimento deste trabalho de extensão universitária foi possível perceber que a vivência integral da prática profissional, permitida por meio do vínculo de estágio, viabilizou um espaço concreto de formação socioprofissional dos acadêmicos por intermédio de processos educativos mediados pela própria realidade a que se pretendia a intervenção. Essa mediação da realidade na formação profissional pode ser apontada na conclusão deste trabalho como um condicionante direto das preocupações, da conduta profissional e das formas de intervenção criadas. São construídos, então, processos de reflexão-ação-reflexão, ou seja, antecipa-se à intervenção propriamente dita, um processo de reflexão sobre a realidade interposta entre os técnicos estagiários e os cooperados, que fundamentam a ação interventora. Posteriormente à ação, a reflexão é realizada, no sentido de avaliar a intervenção e sistematizar a prática extensionista.

Em um processo organizativo voltado à participação social, como no caso do OQS descrito e analisado na Cooperativa Agroverde, a forma e o conteúdo da intervenção foram determinantes do processo e da consolidação do programa de organização do quadro social. Uma intervenção tutorial que impõe a organização sociopolítica dos cooperados pode tornar a participação na cooperativa meramente formal e instrumentalizada. Ao contrário, uma intervenção educativa e

dialógica pode tornar o processo de organização também educativo, estimulando a discussão de problemas e a participação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

AMODEO, N. B. P. As armadilhas da participação: os desafios da extensão rural como ferramenta de desenvolvimento. **Oikos**. Viçosa, v. 18, p. 38-56, 2007.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 9. ed. Tradução de Rosisca Darcy de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. 93p. (Coleção O Mundo, Hoje).

FREITAS, A. F. et al. Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Revista de Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 2, p. 45-66, 2010.

NUNES, P. **Conceito de gestor e de gestão**. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em: 18 jan. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SABEL, C. F.; ZEITLIN, J. Learning from difference: the new architecture of experimentalist governance in the EUA. **European Law Journal**, v. 14, n. 3, p. 271-327, may 2008.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. 2003. 126f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2003.

VALADARES, J. H. **Participação e poder**: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras, 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, 1995.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo**: guia prático DRP. Revisão e adaptação Décio Cotrim e Ladjane Ramos. Brasília: DATER/SAF/MDA, 2006. 62p.

Submetido em 24 de julho 2010

Aprovado em 26 de novembro de 2010