

O desafio da gestão democrática em organizações cooperativas no sul catarinense, Brasil

El desafío de la gestión democrática en organizaciones cooperativas en el sur catarinense, Brasil

The challenge of democratic management in cooperative organizations in southern catarinense, Brazil

Dimas de Oliveira Estevam^{*}

doe@unesc.net

Giovana Ilka Jacinto Salvaro^{**}

giovana@unesc.net

Caroline da Graça Jacques^{***}

caroljacques24@gmail.com

Resumo: No sul de Santa Catarina, por meio de organizações coletivas, denominadas de cooperativas descentralizadas, agricultores buscam enfrentar os desafios da informalidade. As cooperativas descentralizadas são formadas por unidades de produção familiares que são repassadas à cooperativa por meio de contrato de comodato. Todavia, por se constituírem em unidades de produção descentralizadas, a gestão conjunta torna-se mais desafiadora na convergência de diferentes interesses e a produção de produtos diferenciados. Neste sentido, o objetivo do artigo é analisar os desafios da gestão democrática em organizações cooperativas de agricultores familiares no sul catarinense. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa de campo foi realizada em fontes bibliográficas e entrevistas com cinco dirigentes de cooperativas descentralizadas da região. Os resultados apontaram que a gestão das cooperativas descentralizadas são democráticas, mas carece de maior participação dos associados nas reuniões, nos fóruns e nas assembleias gerais.

Palavras-chave: economia solidária, gestão democrática, cooperativas descentralizadas.

Resumen: En el sur de Santa Catarina, a través de organizaciones colectivas, llamadas cooperativas descentralizadas, los agricultores buscan abordar los desafíos de la informalidad. Las cooperativas descentralizadas están formadas por unidades de producción familiares que se repasan a la cooperativa mediante contrato de préstamo. Sin embargo, debido a que se constituyen en unidades de producción descentralizadas, la gestión conjunta se vuelve más difícil en la convergencia de diferentes intereses y la producción de productos diferenciados. En este sentido, el objetivo del artículo es analizar los desafíos de la gestión democrática en organizaciones cooperativas de agricultores familiares en el sur catarinense. Como procedimientos metodológicos, la investigación de campo fue realizada en fuentes bibliográficas y entrevistas con cinco dirigentes de cooperativas descentralizadas de la región. Los resultados apuntaron que la gestión de las cooperativas descentralizadas es democrática, pero carece de mayor participación de los asociados en las reuniones, en los foros y en las asambleas generales.

^{*} Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

^{**} Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

^{***} Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

Palabras clave: economía solidaria, gestión democrática, cooperativas descentralizadas.

Abstract: In the south of Santa Catarina, through collective organizations, called decentralized cooperatives, farmers seek to address the challenges of informality. Decentralized cooperatives are formed by family production units that are passed on to the cooperative through a lending contract. However, because they are set up in decentralized production units, an assembly becomes more difficult in the convergence of different interests and in the production of differentiated products. In this sense, the present study aims to present the challenges of democratic organization in family farmer cooperatives in southern Santa Catarina. Like the methodological procedures, a field research was carried out in bibliographical sources and interviews with five leaders of decentralized cooperatives of the region. The results indicate that cooperatives are decentralized are democratic, but are responsible for the greater presence of clients in meetings, forums and general assemblies.

Key words: solidary economy, democratic management, decentralized cooperatives.

Introdução

A expressão Economia Solidária (ES) é utilizada sob diversas perspectivas, sobretudo, como contraponto à economia neoclássica que caracteriza o pensamento econômico dominante na atualidade. Para Laville e Gaiger (2009), a ES, em suas diversas acepções, circunda o ideal de solidariedade, contrapondo o comportamento individual-utilitarista. Conforme os autores, o termo surgiu durante a década de 1990, quando houve a emergência acentuada de atividades econômicas baseadas nos princípios da cooperação, da autonomia, da gestão democrática e da autogestão, assumindo os mais variados formatos organizacionais, tais como: cooperativas de produção, comercialização e de crédito, incubadoras de cooperativas, associações de produtores/as, finanças solidárias, redes de cooperação, clubes de trocas, economias indígenas e dos quilombos, associações de mulheres, comércio justo e consumo solidário, entre outros.

A partir deste momento se construiu um consenso em torno do termo “economia solidária”, como um conceito aglutinador de diferentes atividades socioeconômicas, possibilitando articular as experiências em torno de um amplo movimento social (Lisboa, 2005). Tendo em comum a busca por alcançar algum tipo de ganho nas atividades cotidianas, tanto social, quanto econômico, por meio da solidariedade.

A maneira como são geridas essas organizações define sua característica que de acordo com Singer (2002), numa empresa capitalista a forma de administrar é a heterogestão, caracterizada pela gestão hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, cujas ordens e instruções fluem de cima para baixo. Os EES (Empreendimentos de Economia Solidária), as decisões são participativas e democráticas, tomadas em assembleias.

Corroborando com Singer (2002), Gaiger (2008) afirma que os EES devem se caracterizar pelos princípios da equidade e da participação, organizando-se de forma autogestionária e democrática e tendo como pressuposto que a economia solidária é fomentadora de outra economia, mais justa e fraterna, organizada coletivamente.

No mesmo sentido, Lisboa (2005) destaca que a ES é outro tipo de economia, a qual se confronta com os interesses da reprodução do capital e do poder, contribuindo para o desenvolvimento das forças produtivas de forma sustentável de longo prazo. Traduz-se em economias internas pela eliminação de atravessadores, reduzindo custos de produção e gerando novo padrão de relacionamento mais justo e humano.

Desta forma a ES adota formas coletivas de organização, do trabalho e de gestão dos EES, modificando a experiência tradicional de organização, cujo protagonismo é exercida pelos agricultores num esforço mútuo, em torno de interesses comuns (Gaiger, 2009). Nesse sentido, percebe-se que as formas participativas nos EES são mais democráticas, gerando maior autonomia aos agricultores. Esta

postura, mostra-se oposta as experiências participativas típicas das empresas e das cooperativas tradicionais, às vezes confundidas como autogestionárias ou com gestão democrática.

Objetiva-se neste artigo, mostrar os desafios em realizar a gestão democrática em organizações cooperativas descentralizadas no sul catarinense. Nesta região, os agricultores familiares comercializavam livremente sua produção em feiras e no comércio local. Com o tempo, as mudanças nas legislações sanitárias e tributárias fizeram com que muitos abandonassem suas atividades devido à informalidade. Para superar os obstáculos da produção e da comercialização devido a informalidade, o caminho encontrado foi se organizar coletivamente através das cooperativas descentralizadas,

Essas cooperativas se diferenciam das cooperativas tradicionais por terem as Unidades de Produção Familiares (UPFs) descentralizadas e repassadas à cooperativa por meio de contrato de comodato (Estevam e Mior, 2014). A cooperativa funciona como um abrigo jurídico que possibilita produzir e comercializar produtos sem o risco da informalidade. Contudo, por se constituírem em UPFs descentralizadas, a gestão conjunta se torna mais desafiadora na convergência de diferentes interesses e produtos, principalmente no momento da comercialização.

Neste artigo, foi adotado como procedimento metodológico o estudo de casos, os quais foram escolhidos por serem considerados significativos em termos de organização e gestão. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, já que a pesquisa de campo foi realizada em fontes documentais e entrevistas, com aplicação de questionário semiestruturado a cinco dirigentes (presidentes) de cinco cooperativas descentralizadas do sul catarinense. O período das entrevistas aconteceu no decorrer de 2016 e 2017.

O artigo está estruturado em duas seções, além desta introdução e das considerações finais. A seção dois lança o olhar sobre a gestão democrática e autogestão em organizações cooperativas, traçando uma linha divisória entre as cooperativas tradicionais e os EES. A seção três trata dos desafios da gestão em organizações cooperativas descentralizadas no sul catarinense.

Gestão democrática e autogestão em organizações cooperativas

O contexto do surgimento da ES, no Brasil, foi a emergência de iniciativas de perspectivas solidárias - a partir da década de 1980, num período de desemprego em massa acentuado na década de 1990 -, fruto da abertura econômica promovida no governo de Fernando Collor de Melo (1990 – 1992), fato este marcado por profundas mudanças estruturais na cadeia produtiva nacional, cujos impactos foram mais acentuados no mercado formal do trabalho com consequências sentidas até os dias atuais. É nesse momento que acontece a consolidação do termo ES e o fortalecimento dos EES,¹ cujos atores vêm sendo constituídos politicamente como sujeitos coletivos e com identidade própria, buscando estabelecer fronteiras com outras experiências e práticas.

O primeiro campo que a ES busca demarcar é a sua diferença em relação às cooperativas tradicionais e de grande porte, principalmente as do setor agrícola e também as de serviços urbanos, articuladas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A vertente agrícola ligada à OCB se destaca pelo fato de ser predominante no País desde a década de 1970. Esse movimento cooperativista tem sua origem no período militar, no seu projeto de “modernização conservadora” do campo (Souza e Sanches, 2015).

No meio rural, esse segmento de cooperativas se dedica à produção agroexportadora. Na cidade, há as cooperativas urbanas de serviços, igualmente empregadoras de um grande contingente de

¹ O conceito de EES foi desenvolvido por Luis Razeto, no Chile, ao elaborar suas formulações acerca das formas de economia popular. Os EES são constituídos de diversas formas, ligados às atividades econômicas, na produção de bens, serviços e comercialização, como: clubes de troca, as organizações informais, as associações e as cooperativas. No Brasil, utilizam-se EES quando se referem às formas de organização econômica - alternativas ao modelo vigente (Gaiger, 2009).

trabalhadores assalariados. Os participantes da ES buscam diferenciá-la desses modelos de cooperativa, que têm como marcas os processos de terceirização e subcontratação de força de trabalho, traçadas pela precarização das relações de trabalho. Além disso, muitas vezes, são denominadas “cooperfraudes” e alvo de denúncias judiciais (Souza e Sanches, 2015). Embora isso tenha diminuído nos últimos anos devido à ação do Ministério Público do Trabalho, ainda há cooperativas procedentes dos processos de terceirização, flexibilização de contratos e precarização das relações de trabalho (Lima, 2010).

É nesse contexto que surgem os EES, os quais, conforme Gaiger (2015), com sua grande diversidade, sobretudo em áreas menos afetadas pelo domínio da lógica mercantil, possuem atividades econômicas que não são movidas unicamente pelo interesse da lógica econômica, pois têm uma preocupação com a satisfação das necessidades dos outros ou com a manutenção dos laços sociais e os modos de vida. Em sociedades rurais, tratam-se da permanência de diversas formas de ajuda mútua, de associativismo e de bens em propriedade comum (infraestruturas ou equipamentos coletivos).

Dessa forma, as associações de artesões e as cooperativas de agricultores familiares se mostram como formas de EES com a função de socialização e se constituem em canais de participação e de representação. Prevalece nessas organizações a decisão em grupo, com objetivos relacionados às necessidades sociais numa dada realidade. Nesses EES, percebe-se que as organizações coletivas representam a possibilidade de construção de vínculos sociais e de identidades coletivas (Stahl e Schneider, 2013).

As atividades desenvolvidas pelas organizações de ES objetivam a geração de trabalho e renda, rompendo com as práticas individualistas. Não são motivadas pela ideia da maximização do lucro nem estão totalmente sujeitas ao mercado e a controles burocráticos. Nelas, o peso está nos laços culturais, nas relações de vizinhança e afetivas, com base na solidariedade (Lisboa, 2000). Essas peculiaridades permitem que a gestão dessas organizações conte com a participação dos envolvidos no empreendimento nas discussões e decisões a serem tomadas no processo de construção do conhecimento e nas responsabilidades da gestão (Corrêa, 2002).

Os EES se distinguem dos demais, segundo Singer (2002), ao estimularem a solidariedade entre seus membros mediante a prática da autogestão. A autogestão que caracteriza as organizações de ES refere-se ao poder compartilhado e à natureza democrática das tomadas de decisão. Para Albuquerque (2002), o conceito de autogestão não se refere a uma simples modalidade de gestão, mas possui um caráter multidimensional (social, econômico, político e técnico). Essas dimensões têm como objetivo superar a distinção entre quem toma as decisões e quem as executa, ou seja, a superação da interferência de vontades alheias às coletividades concretas na definição e escolha do que fazer.

Na organizações tradicionais, os discursos gerenciais de gestão participativa através de learning organization (organizações de aprendizagem), o “chefe” se converte em “líder”, o “empregado” em “colaborador” e o “diretor” é “gestor”, se percebe que se trata de um linguagem construída para disfarçar as hierarquias existentes nas organizações. Ao se analisar, cuidadosamente, se perceber que esse discurso serve para esconder e não para superar as relações de poder dentro das empresas (Bernardo, 2009).

No campo da gestão nas organizações de EES, o princípio da gestão democrática que diz respeito à participação ativa dos cooperados em assembleias e reuniões, tem como objetivo discutir e decidir as políticas a serem adotadas. Por isso que a participação no processo de decisão nos EES tem no mínimo duas faces equilibradas, a econômica e a social, respectivamente (Stahl e Schneider, 2013).

Cabe ressaltar, segundo os autores acima, que do ponto de vista econômico, muitos dos EES estariam fadados ao fracasso por não gerarem sobras suficientes. Contudo, mesmo com as dificuldades de sobrevivência, a resposta a esse fenômeno pode ser encontrada na existência de outros ganhos não financeiros, como a melhoria da autoestima, o conhecimento adquirido no exercício do

trabalho coletivo, a conscientização dos direitos de cidadania, a ampliação da visão de mundo e o prazer do trabalho em grupo.

Assim, os EES possuem uma racionalidade produtiva distinta, cujo eixo de sustentação passa a ser a solidariedade ao invés do capital. Sua razão de ser consiste no atendimento das necessidades materiais e não materiais de seus membros, como o reconhecimento, a inserção social e a autonomia (Gaiger, 2009). Além disso, os empreendimentos são sociedades de pessoas – e não de capitais – que possuem características singulares, como a indivisibilidade das figuras do trabalhador e do proprietário, a gestão democrática e o engajamento em movimentos sociais e em redes de articulação (Gaiger, 2007).

Contudo, segundo Singer (2002), o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos associados, porque a gestão democrática exige um esforço adicional dos seus participantes, que as vezes são movidos “lei do menor esforço”. Para o autor, os fatores econômicos, influenciam na participação dos associados, principalmente quando os EES estão economicamente fragilizados. Nesses casos, os cooperados se sentem na obrigação de participar para consertar os erros e organizar a casa. No entanto, quando ocorre uma situação inversa, o problema pode ser outro, a baixa participação, com isso, o poder de decisão pode ficar concentrado nos gestores e a organização escorrega sem perceber para uma prática de heterogestão.

Por isso, Singer (2002) chama a atenção para a tendência histórica de degeneração por parte das cooperativas e de seus princípios autogestionários, transformando-se numa realidade de participação muito mais formal do que efetiva. Numa gestão democrática, participar das discussões e decisões torna a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura, nesse sentido a autogestão é um dos pilares da ES.

No item seguinte, abordar-se-ão os desafios da gestão democrática em organizações cooperativas descentralizadas no sul catarinense.

Os desafios da gestão em organizações cooperativas descentralizadas no sul catarinense

A região sul catarinense é composta por três microrregiões: Tubarão, Criciúma e Araranguá. Conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015), tem área territorial de 9,71 mil km² e representa 10,1% dos 95,7 mil km² de área territorial de Santa Catarina. Consoante essa mesma fonte, a população residente na região era de 925,1 mil pessoas, representando 14,8% da população estadual (IBGE, 2015).

No levantamento realizado pela Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) em 2010, foram identificadas 70 cooperativas descentralizadas, com 4.755 sócios, integrando 401 empreendimentos como unidades descentralizadas (Mior, Ferrari, Marcondes, Reiter e Araujo, 2014). Na pesquisa de campo realizada por Estevam, Lanzarini e Salvaro (2015), na mesorregião sul catarinense foram detectadas 39 cooperativas descentralizadas, com aproximadamente 3.000 associados/as. Quando se analisa a importância dessas cooperativas, para região, as mesmas responderam por cerca de R\$ 20 milhões no ano pesquisado, isso sem considerar os aspectos da informalidade, como prática mercantil de inserção nos mercados de proximidade, marcante da agricultura familiar

Inicialmente, as cooperativas descentralizadas foram criadas, em Santa Catarina, como uma maneira de amenizar os riscos da informalidade da produção e da comercialização da agricultura familiar. Essas cooperativas são organizações que abrigam diversas Unidades de Produção Familiares (UPF), no mínimo vinte associados. São constituídas de uma sede, com unidades descentralizadas localizadas nas propriedades rurais. Dessa forma, são denominadas descentralizadas, porque suas UPFs situam-se fora da sede da cooperativa, são formalizadas por meio de contrato de comodato firmado com a cooperativa e utilizam o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) dela (Estevam e Mior, 2014).

Esse modelo de organização cooperativa, para os autores supracitados, tem contribuído para a superação de importantes gargalos de produção e de comercialização de produtos da agricultura familiar. Constituindo-se, assim, em um mecanismo para viabilizar a entrada autônoma de agricultores familiares no mercado, de forma direta, sem a intermediação das agroindústrias e/ou das grandes cooperativas tradicionais.

As diferenças entre as cooperativas descentralizadas e as cooperativas tradicionais são inúmeras: a primeira diz respeito ao ativo imobilizado que, quando existe, são pequenos os investimentos na sede administrativa, tendo em vista a descentralização da UPF; a segunda está na possibilidade do contato direto entre produtor e consumidor, criando relações de confiança entre ambos; a terceira é a possibilidade de manter a diversificação da produção na UPF, pois não há a necessidade de se concentrar num único produto, como acontece no processo de integração com as agroindústrias e/ou cooperativas tradicionais; quarta diferença são as sobras que retornam, quase integralmente, ao cooperado, sendo retido somente um percentual mínimo para cobrir custos operacionais e os determinados pela legislação vigente.

Enfim, as cooperativas descentralizadas representam uma quebra de paradigma organizacional ao fugir da ideia majoritária de que para se constituir uma cooperativa são necessárias grandes instalações e altos investimentos com não distribuição das sobras. Como são constituídas de pequenas estruturas organizacionais, cada cooperado/a tem autonomia de decidir o processo de produção e comercialização. Por serem organizadas por um número reduzido de sócios, isso facilita a prática de uma gestão democrática e participativa (Estevam, Salvaro e Busarello, 2015).

Todavia, a característica da agricultura familiar é que as UPFs ficam situados nas propriedades, o que torna a gestão mais complexa e desafiadora para convergir interesses distintos. Reconhecendo os desafios de vivenciar a autogestão nas cooperativas descentralizadas e, também, por se tratar de outra racionalidade, é preciso considerar a existência entre o ideal e o possível de ser atingido. A experiência de vivenciar a autogestão precisa transcender como um processo pedagógico e formativo que exige esforços de todos os seus participantes. Sato (2009) sustenta a concepção de organização cooperativa como processo social em que se alternam momentos de conflito e harmonia, numa prática que requer habilidades de negociação que mesclam cooperação e confrontação, argumentos e silêncios.

No caminho para se vivenciar a autogestão, numa das cooperativas estudadas, os esforços requeridos para promover uma gestão participativa:

“Todas as decisões são tomadas em assembleia e pelo Conselho de Administração [...]. O problema da cooperativa é a participação dos sócios [...] porque o produtor rural, ele é meio auto egoísta, então ele não acredita em cooperativa [...]. Para nossa sorte, a nossa cooperativa, nesse lado, está andando bem [...]. Mas esse foi o maior entrave (a participação) que deu e eu ainda acho o maior entrave para gente [...] A nossa cooperativa sobrevive e anda bem, porque ela não tem funcionários e a diretoria não recebe remuneração [...]. Quando a diretoria precisa de ajuda, pede para alguém do Conselho de Administração ou os associados [...]”. (J. Barzan, comunicação pessoal, 05 de novembro de 2016).

Com efeito, no relato acima, evidencia-se a participação mais ativa do conselho de administração, destacando-se a dificuldade de envolvimento dos associados. O fragmento abaixo, do Dirigente 4, corrobora com o anterior sobre o envolvimento dos cooperados na gestão, cujas justificativas estão bem próximas:

“O agricultor, muitas vezes, ele vê a cooperativa só como um instrumento para comercializar [...] não sei se isso é cultural de que ele foi acostumado, né. Vem alguém de fora, faz por ele, né. A

fumageira fez muito isso, né; alienou muito, deixou muito dependente. E os nossos municípios, a maioria tem origem no fumo [...]. Então, meio que deixou o agricultor dependente, né; ele vinha ali, trazia os insumos, ele só ia produzir, não fazia mais nada! O técnico dizia o quanto de veneno tinha que botar, o quanto de adubo, o que era para ele produzir! Assinava até uma promissória em branco, pro cara! Quer dizer, isso deixou o agricultor muito atrelado, né. Por isso ainda acha que a cooperativa é um pouco isso também! Alguém que ele só vai comercializar, né. Mais, aos poucos, a gente muda, assim, essa cultura. Sempre dá uma boa participação, né, nas assembleias, nas reuniões, nos encontros. Se faz reuniões nas comunidades, na sede [...] dentro dos nossos limites, né. Mas é hoje, é a nossa grande dificuldade, assim, de fazer é [...] o agricultor se sentir dono, se sentir parte, participar, decidir [...]”. (A. Maragno, comunicação pessoal, 10 de março de 2017).

Como se pode observar no depoimento acima, nessa região, a agricultura teve e tem forte influência da cultura do tabaco. Em sua trajetória, a fumicultura deixou marcas profundas, o que gera dificuldades na conscientização dos cooperados sobre a importância da participação na gestão da cooperativa. No entanto, é destacado que com o trabalho realizado, a experiência participativa vai aflorando, possibilitando práticas autogestionárias. Para desenvolver uma cultura participativa, é necessário um período de transição entre uma cultura de participação passiva, como foi o caso da fumicultura, para outra mais ativa, fundamentada na gestão democrática. Além disso, é preciso entender que o processo de aprendizagem é lento e deve ser construído entre erros e acertos. Sobre isso, Singer (2002) aponta que a participação exige um esforço que pode ser desgastante, com muitas reuniões, o qual contribui para o desinteresse de muitos que se recusam a esse empenho a mais que a prática democrática exige, configurando-se num inimigo da autogestão e, por isso, correndo-se o perigo da lei do menor esforço.

Além do legado da passividade deixado pela fumicultura, o Dirigente 4 acrescenta o desinteresse pela gestão herdado da experiência de participação em cooperativas tradicionais. Sobre essas dificuldades para realizar a autogestão, destaca o modelo de assembleia organizado por essas cooperativas tradicionais:

“É a cultura das assembleias, né. Ah, vem a assembleia, mas tu fazes um churrasco. Vira pão e circo, né! Ele não vai lá discutir o que é que é o melhor para a cooperativa. Normalmente, vem tudo pronto, né. As decisões que a cooperativa quer tomar, ela já direciona [...]. O tradicional das grandes cooperativas é isso, né, chamar para aplaudir no final do ano. E aí a questão da dificuldade de acreditar no cooperativismo [...]. Lembro quando a gente começou aqui, só em ouvir falar em cooperativa, o pessoal ficava arrepiado: “De novo esse negócio!”, porque também na nossa região teve muita cooperativa que quebrou, que deu calote, o pessoal que ficou devendo [...], então é difícil, né; é um contexto bem complicado”. (A. Maragno, comunicação pessoal, 10 de março de 2017).

Em termos concretos, como se pode perceber, não foi somente a “cultura do tabaco”, mas também a experiência acumulada de cooperativas tradicionais que deixaram um déficit de participação democrática. A cultura da cooperação tem que ser entendida como um longo e complexo processo de aprendizado. Muitas lideranças de cooperativas são insensíveis quanto à importância dessa trajetória. Por isso, é importante considerar os aspectos que valorizam a autogestão, tomando-a como uma aposta. Segundo Singer (2002), participar das discussões e decisões das instituições às quais se está associado educa e conscientiza, torna a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura.

Corroborando com a discussão, o Dirigente 5 relata as diferenças entre as cooperativas tradicionais e as descentralizadas, apontando as seguintes características:

“Existe muita diferença, porque quando se criou as cooperativas tradicionais, se pensava em grandes cooperativas, como as que tem por aí, né; cooperativas gigantes que se preocuparam muito com o tamanho da cooperativa e pouco com a situação do associado [...]. O objetivo da cooperativa deve ser o associado [...] nós aqui, temos essa pequena cooperativa, ela tem este diferencial em relação às grandes, porque aqui a preocupação é com o associado [...] nós somos a favor das pequenas cooperativas, aquela que está mais próxima do associado [...] como uma alternativa de vida, pra vender o produto direto, ter sua renda, participar das feiras, das decisões [...] Você vendendo o seu produto, você se sente motivado a participar das decisões [...] O objetivo da nossa cooperativa é isso, mais perto do associado. Quando ela é pequena, o associado fica mais junto, acompanha tudo, desde os números da cooperativa até as limitações, porque ele está mais próximo. Agora vai numa cooperativa grande, você não sabe nada, a cooperativa é administrada por meia dúzia, o associado fica alheio a tudo, vai na assembleia, falam de números e números que ninguém entende nada! Como o “coitado” do agricultor vai participar naquela coisa tradicional? [...] Depois de um monte de números apresentado, né, vai questionar o quê? [...]”. (A. A. Valdati, comunicação pessoal, 14 de março de 2017).

A participação efetiva dos associados nas decisões numa grande cooperativa, na visão do entrevistado, é difícil de acontecer, pela forma de gestão ser burocrática (heterogestionária). Nesse tipo de organização, segundo Stahl e Schneider (2013), mesmo que estejam inscritos os mesmos princípios da origem do movimento cooperativista, sua realidade de gestão, repartição do poder e dos ganhos são apenas formais. Não há o envolvimento e a participação ativa dos sócios, transformando-os em meros clientes da cooperativa.

Nas cooperativas descentralizadas, por se constituírem em pequenas unidades, o associado está mais próximo do processo de decisão, o que possibilita a sua participação efetiva. Além dos aspectos apontados pelos dirigentes anteriores sobre os fatores que dificultam a participação dos associados nas assembleias, reuniões e em outros espaços, o Dirigente 2 acrescentou a questão do individualismo e a distância da residência entre os cooperados.

“A dificuldade que é convencer os cooperados que a cooperativa é uma alternativa viável para agricultura [...]. Então, a dificuldade que a gente encontra é trocar essa cultura: eles estão acostumados naquele ritmo de colher, vender e deu. Muito individualista! [...] Sobre a participação, tivemos na última assembleia [...], dos 122 sócios, compareceram 40 [...] O não comparecimento de todos se deve, também, a distância de alguns, né! Você tem aí distância de 80, 100 quilômetros da sede, as reuniões são feitas sempre à noite, aí fica difícil todos participarem. Isso acontece também porque muitos são acomodados, querem fazer a venda, mas não querem se comprometer [...] A gente faz o trabalho de gestão todo voluntário na cooperativa. [...] a diretoria não é remunerada [...] a gente pensou assim: já que é uma pequena cooperativa, para que ter gastos? Então vamos tentar levar até aonde a gente consegue sem ter remuneração”. (R. Dagostin, comunicação pessoal, 11 de março de 2017).

Embora se observe nessa cooperativa um grande dinamismo da diretoria e de muitos cooperados, questiona-se o trabalho voluntário da diretoria. Da mesma forma que não existe autogestão sem participação efetiva, somente a vontade sincera de um grupo não é garantia de êxito em longo prazo. Ressalta-se que nessa cooperativa, por ter grande parte dos cooperados comercializando em Programas Institucionais, a comercialização exige a solidariedade de todos, tanto na produção quanto na entrega dos produtos. Os cooperados precisam se atualizar sobre inúmeras questões; adaptar-se às exigências desse mercado. Por isso, o voluntarismo pode ser arriscado, embora se reconheça o esforço e a solidariedade.

Na entrevista realizada com o Dirigente 3, observou-se uma experiência de gestão diferenciada da cooperativa anterior.

“As normas da gestão são combinadas com os cooperados em reunião e assembleias, depois o pessoal segue direitinho. Aqui o pessoal participa de todas as decisões. A diferença entre a cooperativa grande e esta descentralizada, vejo na questão de gastos, né. Eu vejo cooperativa aí que tem gastos mensais de R\$ 15.000,00 para se manter, enquanto a nossa aí, nós temos na faixa de R\$ 3.000,00 por mês [...]. A gente pode ser pequeno e trabalhar e não precisar aparecer muito [...] O sócio é o principal para nós e não o contrário [...] A cooperativa tem sido importante para nós, porque se não fosse a cooperativa, eu não estaria mais na agricultura e a maioria dos sócios também não [...]. Acho que sozinho a gente não consegue mais fazer tudo, vender, né; produzir [...]. Com a cooperativa não, a gente cuida da produção e sabe que a venda naquele mês vai ser entregue”. (P. R. Vieira, comunicação pessoal, 20 de novembro de 2016).

As condições da prática da gestão democrática nas cooperativas descentralizadas são afetadas por diversos fatores, mas se deve buscar um caminho próximo de um modelo ideal de uma forma de gestão mais participativa e democrática; processo pedagógico e formativo que abrange e exige esforços de todos os seus participantes.

Considerações finais

O grande desafio das cooperativas descentralizadas é construir o seu próprio modelo de gestão capaz de relacionar-se mais efetivamente e de olhar o trabalho e a vida a partir de uma outra racionalidade que não a instrumental. As experiências precisam ter como objetivo a busca por melhores condições de vida e de sobrevivência, mas a participação democrática dos associados é decisiva.

Cabe ressaltar para os limites desta pesquisa, por se limitar a entrevistar dirigentes, sugere-se para próximas pesquisas entrevistas com os/as cooperados/as, também outras cooperativas de outras regiões catarinenses. Contudo, por ser tratar de uma pesquisa qualitativa, buscou-se trazer as opiniões dos presidentes das cooperativas com mais tempo de atividade na região sul catarinense e, por isso, considera-se que os procedimentos metodológicos utilizados são válidos.

Enfim, nas cooperativas descentralizadas pesquisadas, verificou-se que a tomada de decisão é baseada em consultas frequentes sobre os mais variados assuntos, os/as cooperados/as participam da gestão e assembleias, as sobras são divididas conforme a produção de cada UFP, a gestão é pautada em assembleias, cujas decisões são coletivas. Nesse sentido, os resultados apontaram que a gestão dessas cooperativas é mais democrática, mas carecem, ainda, de maior envolvimento e participação dos cooperados nas reuniões, nas assembleias, enfim, na vida da cooperativa.

Referencias

Albuquerque, P.P. (2009). Autogestão. Em A.D. Cattani, J. L. Laville; L. I. Gaiger e P. Hespanha, *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra, Portugal: Edições Almedina S.A. Recuperado de <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>

Bernardo, M. H. (2009). *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo, Brasil: Expressão Popular.

Carvalho, A. D. (2011). *O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global*. São Paulo, Brasil: Baraúna.

Corrêa L.O. (2002). Economia popular, solidária e auto-gestão: o papel da Educação de adultos neste novo cenário. Recuperado de http://www.ufrgs.br/faced/pesquisa/niepe-eja/pefjat/economia_solidaria_popular.pdf

Estevam, D. O. E. e Mior, L. C. (2014). *Inovações na Agricultura Familiar: as Cooperativas Descentralizadas em Santa Catarina*. Florianópolis, Brasil: Insular.

Estevam, D. O.; Salvaro, G. I. J. e Busarello, C. S. (2015). Espaços de produção e comercialização da agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas do Sul Catarinense. *Interações, Campo Grande*, 16(2), 289-299. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/151870122015205>

Gaiger, L. I. (2015). Vínculos Sociais e Economia Solidária. Em I. C. P. Silva; M. Viegas e S. Matos (Eds.), *Livro de Atas do 1o Congresso da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa*. Lisboa, Portugal: Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa. Recuperado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/20797>

Gaiger, L. I. (2009). Antecedentes e Expressões Atuais da Economia Solidária, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 81-99. Recuperado de <http://rccs.revues.org/401>

Gaiger, L. I. (2008). A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. *Revista Katálisis*, 11(1), 11-19. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/4755/4035>

Gaiger, L. I. (2007). A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do Primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 79, 57- 77. Recuperado de http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/revista_critica.pdf

IBGE (2015). Censo demográfico. Cidade@. Recuperado de: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420460&search=santa-catarina>

Laville, J. L. e Gaiger, L. I. G. (2009). Economia Solidária. Em A. D. Cattani; J. L. Laville; L. I. Gaiger e P. Hespanha. *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra, Portugal: Edições Almedina S.A. Recuperado de <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>

Lima, J. C. (2010). A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(1), 17-26. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25735/27468>

Lisboa, A. M. (2005). Economia solidária e autogestão: imprecisão e limites. *Revista de administração de empresas*, 45(3), 109-115. Recuperado de http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000300009.pdf

Lisboa, A. M. (2000). Os desafios da economia solidária. *Cadernos do Centro de Estudos e Ação*

Social, 189, 51-67. Recuperado de

<http://edital.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM5-VersaoCompleta.pdf>

Mior, L. C.; Ferrari, D. L.; Marcondes, T.; Reiter, J. M. W. e Araujo, L. A. (2014). Inovações organizacionais da agricultura familiar no Sul Catarinense. Em D. O. Estevam e L. C. Mior (Orgs.). *Inovações na agricultura familiar: cooperativas descentralizadas em Santa Catarina*. Florianópolis, Brasil: Insular.

Sato, L. (1999). “Djunta-Mon”: O processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia*, 10(2), 219-225. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641999000200014&lng=pt&nrm=is

Singer, P. (2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo, Brasil: Perseu Abramo.

Souza, A. R. e Sanches, F. J. B. (2015). Um decenal balanço empírico e político da economia solidária. Em I. C. P. Silva; M. Viegas e S. Matos, S. (Eds.), *Livro de Atas do 1o Congresso da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa*. Lisboa, Portugal: Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa. Recuperado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/20797>

Stahl, R. L. e Schneider, J. O. (2013). As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. *Ciências Sociais Unisinos*, 49(2), 197-206. Recuperado de http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/csu.2013.49.2.08/2591

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Enviado: 11/05/2019

Aceptado: 09/10/2019

Cómo citar este artículo:

Estevam, D. O., E. Salvaro, G. I. J. y da Graça Jacques, C. (2019). O desafio da gestão democrática em organizações cooperativas no sul catarinense, Brasil. *Otra Economía*, 12(22), 69-79.