

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Idair Gaudencio Girardi Guasselli**

**RAZÕES DE FRUTICULTORES DA SERRA GAÚCHA PARA**  
**ASSOCIAR-SE EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

**Porto Alegre, 2009**

**Idair Gaudencio Girardi Guasselli**

**RAZÕES DE FRUTICULTORES DA SERRA GAÚCHA PARA ASSOCIAR-  
SE EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ceci Araujo Misoczky

**Porto Alegre, 2009**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

G917r Guasselli, Idair Gaudêncio Girardi

Razões de fruticultores da Serra Gaúcha para associar-se em organizações cooperativas / Idair Gaudencio Girardi Guasselli. – 2009.

209 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

“Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ceci Araújo Misoczky”.

1. Cooperativismo. 2. Fruticultores - Racionalidade. I. Título.

CDU 334

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Rosimeri Carvalho da Silva

UFRGS

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes

PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Aristôn Azevedo

Univ. Estadual de Ponta Grossa e Univ. Positivo

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Aida Maria Lovison

PPGA/EA/UFRGS

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ceci Misoczky

**Área de Concentração:** Organizações

**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 26 de outubro de 2009.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos fruticultores da Serra Gaúcha. A estes trabalhadores, de mãos ásperas e calejadas, e suas jornadas incansáveis, a vocês que com muita satisfação demonstravam interesse e receptividade, saibam que esta aceitação serviu como estímulo ao andamento do trabalho e que concluo esta jornada, como uma pessoa muito melhor do que antes.

## AGRADECIMENTOS

Em âmbito pessoal, gostaria de agradecer aos funcionários e aos professores da Escola de Administração – EA/UFRGS, a vocês que dedicaram seu tempo, compartilharam suas experiências, seu profundo conhecimento e sua competência profissional, para que minha formação fosse também um aprendizado de vida.

Aos colegas de turma que enriqueceram as aulas com a discussão de ideias sobre os diferentes temas abordados, acrescidos do privilégio de seu convívio, que de diferentes formas contribuíram no processo de aprendizagem. Durante todo este tempo fomos colegas, amigos e até irmãos, sorrimos muitas vezes e até choramos juntos, e isso nos fez pessoas diferentes. Diferentes porque o sorriso e a lágrima têm a capacidade de unir as pessoas e ao nos separarmos levamos um pouco do outro e deixamos um pouco de nós.

Aos fruticultores, a vocês o meu sincero agradecimento, e que fiquem os sentimentos de que eu possa um dia retribuir a atenção que vocês dispensaram a mim, e que este trabalho ajude a compreender suas dificuldades, tornando do futuro um lugar melhor para todos.

Não posso deixar de agradecer a um grande número de pessoas, são amigos, colegas, pais, irmãos, que de uma forma ou outra viabilizaram a realização desta obra, agradeço pelo incentivo, pelas manifestações de apoio e pelo auxílio nos momentos de dúvida ou indecisão.

Agradeço de modo muito especial a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ceci Araujo Misoczky, pelos ensinamentos, não só os acadêmicos, mas também os de vida, pela sua disponibilidade e dedicação a mim despendida no transcorrer do curso e após durante a elaboração da Tese; e as Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aida Maria Lovison, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva e ao convidado, Prof. Dr. Ariston Azevêdo, especialmente na fase final, por aceitarem o convite de fazer parte de minha banca examinadora.

Por fim, o reconhecimento a minha esposa Ivanilde e aos meus filhos, Leonardo e Lucas, obrigado pelo amor, pela paciência e pela dedicação, pois nestes nossos anos de convivência, os momentos de trabalho e estudo, a divisão das alegrias e dificuldades, as vitórias e tristezas compartilhadas fazem de vocês pessoas impossíveis de esquecer, e fica aqui o meu reconhecimento por toda a felicidade que me causam.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa que teve por objetivo analisar as motivações e justificativas dos fruticultores da Serra Gaúcha para associar-se a organizações. Foram utilizadas como fundamento, duas bases teóricas: os princípios, objetivos e características das organizações cooperativas e o paradigma paraeconômico segundo as proposições de Guerreiro Ramos. A pesquisa de campo foi realizada em caráter qualitativo, através de contato com associados, ativos e não ativos e ou não associados, com interesse e sem interesse em associar-se à organizações cooperativas agropecuárias, que trabalham com armazenagem, classificação e comercialização de frutas *in natura*. O contato com esses fruticultores pertencentes a Região 4 da OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, denominada Serra foi realizado através da técnica bola-de-neve e se constituíram então no público-alvo desta pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados constituíram-se de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação direta e, para análise dos dados adotou-se o método de análise de conteúdo. A análise de dados aconteceu levando em consideração o aspecto externo do sistema social de acordo com as dimensões propostas na lei dos requisitos adequados e, por um conjunto de categorias de valores, que configuram o aspecto interno do sistema social. Ao final se expõem as razões que levam os fruticultores a associar-se ou a abandonarem as organizações cooperativas nesta região, identificando que tipo de racionalidade orienta suas decisões.

**Palavras-chave:** análise de conteúdo, cooperativismo, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva.

## ABSTRACT

The present work presents a research that had for objective to analyze the motivations and justifications of Serra Gaúcho's fruit growing to associate to organizations. They were used as foundation, two theoretical bases: the beginnings, objectives and characteristics of the cooperative organizations and the paradigm paraeconômico according to Guerreiro Ramos propositions. The field research was accomplished in qualitative character, through contact with associates, assets and no assets and or no associates, with interest and without interest in associating to agricultural cooperative organizations, that work with storage, classification and commercialization of fruits *in natura*. The contact with those Area 4' fruit growing of OCERGS Organization of the Cooperatives of the State of Rio Grande do Sul, denominated Serra was accomplished through the technique ball-of-snow and they were constituted then in the public-objective of this research. The data collection instruments were constituted of semi-structured interviews, document retrieval and direct observation. The method of content analysis was adopted for analysis of the data. The data analysis happened taking into account the external aspect of the social system in agreement with the dimensions proposed in the law of the appropriate requirements and, for a group of categories of values, that configure the internal aspect of the social system. At the end the reasons that take the fruit growing to associate or abandon the cooperative organizations in this area were exposed, identifying what rationality type guides their decisions.

Keywords: content analysis, co-operative society, instrumental rationality, substantive rationality



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Símbolo do Cooperativismo .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Monumento ao Cooperativismo em Nova Petrópolis .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Regionalização do Sescop/RS .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Paradigma paraeconômico .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Modelo simplificado de pesquisa observado .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Regionalização do Sescop/RS – Destaque para Região 4 Serra .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Desenho de pesquisa desenvolvido .....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Teoria da vida humana associada .....	58
Quadro 2	Caracterização dos principais atributos relativos à racionalidade funcional e à racionalidade substantiva, conforme formulado por Alberto Guerreiro Ramos .....	72
Quadro 3	Organização da análise do contexto externo em relação a atributos relativos à Racionalidade Instrumental e ou à Racionalidade Substantiva .....	87
Quadro 4	Síntese das proposições de Guerreiro Ramos para a delimitação dos sistemas sociais – Dimensões da Lei dos Requisitos Adequados .....	90
Quadro 5	Estrutura de análise proposta para o contexto interno em relação a atributos relativos à Racionalidade Instrumental e ou à Racionalidade Substantiva .....	92
Quadro 6	Perfil dos entrevistados que se declaram associados ativos sempre em uma mesma (única) cooperativa .....	96
Quadro 7	Síntese da análise do contexto externo para o agrupamento associados ativos – sempre a uma mesma (única) cooperativa .....	107
Quadro 8	Síntese do contexto interno para o agrupamento associados ativos – sempre a uma mesma (única) cooperativa .....	123
Quadro 9	Perfil dos entrevistados associados não ativos .....	124
Quadro 10	Síntese do contexto externo para o agrupamento associados não ativos. ....	136
Quadro 11	Síntese do contexto interno para o agrupamento associados não ativos. ....	148
Quadro 12	Perfil dos entrevistados declarados nunca associados a nenhuma cooperativa, mas com interesse em cooperativar-se .....	149
Quadro 13	Síntese do contexto externo para o agrupamento não associados mas com interesse em cooperativar-se .....	155

<b>Quadro 14</b>	<b>Síntese do contexto interno para o agrupamento não associados mas com interesse em cooperativar-se .....</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 15</b>	<b>Perfil dos entrevistados declarados nunca associados a nenhuma cooperativa e sem interesse em cooperativar-se .....</b>	<b>165</b>
<b>Quadro 16</b>	<b>Síntese do contexto externo para o agrupamento não associados sem interesse em cooperativar-se .....</b>	<b>176</b>
<b>Quadro 17</b>	<b>Síntese do contexto interno para o agrupamento não associados sem interesse em cooperativar-se .....</b>	<b>192</b>
<b>Quadro 18</b>	<b>Quadro síntese do contexto externo para todos os agrupamentos ...</b>	<b>194</b>
<b>Quadro 19</b>	<b>Quadro síntese do contexto interno para todos os agrupamentos ....</b>	<b>195</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	<b>Dados Gerais do Cooperativismo Brasileiro .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2</b>	<b>Distribuição dos estabelecimentos associados a cooperativas .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 3</b>	<b>Cooperativas, cooperados e empregados (por segmento) Brasil / 2008 .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 4</b>	<b>Evolução do Número de Cooperativas Registradas na OCB, por ramo, Brasil 1990-2008 .....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>ACI</b>	<b>Aliança Cooperativa Internacional</b>
<b>ASCOOPER</b>	<b>Associação das Cooperativas Sul-Rio-Grandense</b>
<b>BNDES</b>	<b>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</b>
<b>CGC/TE</b>	<b>Cadastro Geral de Contribuintes de Tributos Estaduais</b>
<b>CNPJ</b>	<b>Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica</b>
<b>OCA</b>	<b>Organização das Cooperativas Americanas</b>
<b>OCB</b>	<b>Organização das Cooperativas Brasileiras</b>
<b>OCE</b>	<b>Organizações das Cooperativas Estaduais</b>
<b>OCERGS</b>	<b>Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul</b>
<b>SEBRAE</b>	<b>Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas</b>
<b>SESCOOP</b>	<b>Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo</b>
<b>SICREDI</b>	<b>Sistema Integrado de Crédito Cooperativo</b>
<b>UNIRCOOP</b>	<b>Universidades das Américas para Estudos Cooperativos e Associativos</b>

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1</b>	<b>COOPERATIVISMO: ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICO-CONCEITUAIS .....</b>	<b>22</b>
1.1	HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO .....	23
1.2	O SÍMBOLO DA COOPERAÇÃO .....	26
1.3	HISTÓRIA E FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL .....	27
1.4	CONCEITOS BÁSICOS NO COOPERATIVISMO .....	29
1.5	PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS .....	31
1.6	OS PRINCIPAIS SEGMENTOS DO COOPERATIVISMO .....	35
1.7	O COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL - ATUAÇÃO DA OCERGS .....	39
<b>1.7.1</b>	<b>Características das Cooperativas Agropecuárias .....</b>	<b>43</b>
<b>1.7.2</b>	<b>O Cooperativismo na Serra Gaúcha .....</b>	<b>45</b>
1.8	COOPERATIVISMO: INFLEXÕES E CRISES .....	48
<b>2</b>	<b>A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA VISÃO DE GUERREIRO RAMOS .....</b>	<b>55</b>
2.1	COOPERATIVISMO: ECONOMIA OU ISONOMIA .....	65
2.2	A LEI DOS REQUISITOS ADEQUADOS E O DESENHO DOS SISTEMAS SOCIAIS .....	70

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>76</b>
3.1	TRAJETÓRIA NA BUSCA DAS INFORMAÇÕES .....	76
3.2	O PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	83
<b>3.2.1</b>	<b>Pré-Análise .....</b>	<b>86</b>
3.2.1.a	Estabelecimento e Apresentação de Categorias de Análise .....	86
3.2.1.b	Agrupamento dos Entrevistados por Grupos de Análise .....	93
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>95</b>
4.1	PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS ASSOCIADOS ATIVOS, SEMPRE A UMA MESMA (ÚNICA) COOPERATIVA .....	96
<b>4.1.1</b>	<b>Análise de Contexto Externo .....</b>	<b>97</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise do Contexto Interno .....</b>	<b>107</b>
4.1.2.a	Valores da Cooperação .....	108
4.1.2.b	Valores Econômicos .....	109
4.1.2.c	Valores de Emancipação .....	114
4.1.2.d	Valores Éticos .....	118
4.1.2.e	Valores e Práticas Organizacionais .....	119
4.2	PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS ASSOCIADOS NÃO ATIVOS .....	124
<b>4.2.1</b>	<b>Análise de Contexto Externo .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise do Contexto Interno .....</b>	<b>136</b>
4.2.2.a	Valores da Cooperação .....	136
4.2.2.b	Valores Econômicos .....	138
4.2.2.c	Valores de Emancipação .....	141
4.2.2.d	Valores Éticos .....	143
4.2.2.e	Valores e Práticas Organizacionais .....	146

4.3	PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS QUE NUNCA FOI ASSOCIADO A COOPERATIVAS E TÊM INTERESSE EM ASSOCIAR-SE .....	149
<b>4.3.1</b>	<b>Análise de Contexto Externo .....</b>	<b>149</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise do Contexto Interno .....</b>	<b>155</b>
4.3.2.a	Valores da Cooperação .....	155
4.3.2.b	Valores Econômicos .....	157
4.3.2.c	Valores de Emancipação .....	158
4.3.2.d	Valores Éticos .....	160
4.3.2.e	Valores e Práticas Organizacionais .....	161
4.4	PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS QUE NUNCA FOI ASSOCIADO A COOPERATIVAS E NÃO TÊM INTERESSE EM ASSOCIAR-SE .....	165
<b>4.4.1</b>	<b>Análise de Contexto Externo .....</b>	<b>166</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Análise do Contexto Interno .....</b>	<b>176</b>
4.4.2.a	Valores da Cooperação .....	176
4.4.2.b	Valores Econômicos .....	178
4.4.2.c	Valores de Emancipação .....	184
4.4.2.d	Valores Éticos .....	186
4.4.2.e	Valores e Práticas Organizacionais .....	189
	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>193</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>201</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>205</b>



## INTRODUÇÃO

Este estudo emergiu da trajetória do Autor em relação ao cooperativismo e sua aceitação pelos fruticultores, em especial da cultura da maçã e no Município de Vacaria/RS. Caracterizado por uma economia equilibrada, o município de Vacaria/RS vem crescendo rapidamente, e o desenvolvimento da agroindústria possui papel significativo neste processo. Atualmente o município é produtor e exportador de grãos, mudas de flores, de maçãs e outras frutas – pera, caqui, morangos, amora, mirtilo, framboesa, além de produtor de carne bovina e beneficiador de madeira de *'pinus elliottii'*.

Reconhecendo a importância da fruticultura e sua elevada expressão econômica, vários produtores rurais passaram a desenvolver essa atividade, que hoje é composta por fruticultores independentes e por empresas frutícolas. Essas empresas, detentoras de pomares e unidades de armazenagem, classificação e comercialização, denominados como *Packing House*, exploram a atividade de modo extensivo, sendo, em muitos casos, detentoras de elevados níveis de participação no mercado nacional de frutas, em especial, no que se refere à cultura da maçã.

O fruticultor, por sua vez, normalmente vende sua produção ou se associa a um destes *Packing House*, com o objetivo de viabilizar a armazenagem, classificação e comercialização de sua produção.

Neste contexto, uma cooperativa agropecuária de fruticultores poderia ser uma alternativa, representando ao produtor certa independência em relação às suas decisões comerciais. No entanto, quando o autor levou a esses produtores o *Project Finance* estes não aderiram a ideia.

O *Project Finance*, realizado em 2001<sup>1</sup>, tinha como propósito a busca de solução para um problema coletivo envolvendo pequenos produtores rurais da Região de abrangência do Município

---

<sup>1</sup>O projeto se refere à Dissertação, apresentada pelo Autor à Fundação Getúlio Vargas FGV – EBAPE, sob o título Cooperativa como forma de melhor viabilizar os produtores de maçã: um projeto para a região do município de Vacaria/RS, 2001.

de Vacaria/RS, local onde a fruticultura e, em especial, a ‘cultura da maçã’, é uma das principais atividades. Para esses fruticultores, um dos principais problemas à viabilidade econômica da atividade se refere ao tamanho da estrutura necessária para armazenar, classificar e comercializar a produção durante os períodos de safra e fora dela – ou seja, a necessidade de constituir unidades de *Packing House* para o processamento da safra.

Tendo observado diversas tentativas de mobilização e de constituição de uma cooperativa destinada a acolher os pequenos fruticultores, e simultaneamente verificando que todas elas haviam se realizado sem levar em consideração critérios próprios a um plano de negócios, particularmente no que tange às bases econômico-financeiras do empreendimento, tomou-se a iniciativa de elaborar e propor o projeto acima referido.

Para concretizar tal objetivo, idealizou-se uma cooperativa de produtores por entender que esta forma de organização comportaria uma estrutura econômica capaz de abrigar fruticultores de qualquer porte, além de assegurar, por sua própria definição e características, uma gestão mais democrática dos recursos empregados. E, também, pela possibilidade de apoiar a obtenção de financiamentos junto a linhas especiais de fomento do BNDES<sup>2</sup> que, à época, estavam sendo oferecidas com taxas subsidiadas e com prazos de carência maiores para pagamento e com facilidades tributárias. Inicialmente, não foi considerado nenhum tipo de princípio constitutivo que pudesse subsidiar a proposta.

Na concretização desse projeto ter-se-ia uma cooperativa idealmente constituída por 20 agricultores que produziriam coletivamente um volume aproximado de 15.000 toneladas por safra/ano<sup>3</sup>. A estrutura física da iniciativa seria financiada em 80%, cabendo aos associados cooperados a integralização de capital necessária aos 20% restantes, ou seja, 1% do capital total necessário à sua constituição – cerca de R\$ 78.000,00 para cada associado, montante não restritivo para fruticultores de pequeno porte na citada região.

A estrutura do projeto foi avaliada do ponto de vista econômico-financeiro, constituindo receitas e despesas, simulando financiamentos, amortizações e considerando prazos de carências, analisando, por fim, indicadores tais como: a) Período de Retorno de Investimento – PRI(i) ou

---

<sup>2</sup>BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

<sup>3</sup>Este volume é significativo para uma unidade de *Packing House*, constituindo uma empresa de porte considerável, mas se diluído pelo número de produtores envolvidos torna-se acessível a produtores a partir de 15 ha de pomares.

*PayBack*; b) Valor Presente Líquido –  $VPL(i)$  – ambos a uma ( $i$ ) Taxa Mínima de Atratividade – TMA; e c) Taxa Interna de Retorno – TIR.

Ao modelo foram adicionados estudos de Análise de Sensibilidade cujas Variáveis TMA e Preço de Comercialização foram testadas, demonstrando a aceitabilidade da proposta do ponto de vista financeiro. Ou seja, todos os indicadores econômico-financeiros projetados e calculados apresentaram desempenho favorável à sua aceitação, representando, portanto, uma base para a criação da cooperativa.

Na conclusão do trabalho foram propostas duas atividades que, no final, provocaram intensa inquietação.

- 1) A primeira atividade se constituiu em uma visita às cooperativas de produtores com afinidade com os objetivos do projeto. As visitas, foram para observar as formas de organização e identificar as rotinas de operação das organizações. Ao realizar as visitas foi possível perceber que a organização de cada cooperativa era diferente, cada unidade expressando uma identidade própria de acordo com a sua cultura, com o modo de trabalho, com objetivos específicos e com o seu ambiente. Ao serem interrogados sobre as razões de se terem engajado em cooperativas, três aspectos se destacaram: a) assistência técnica; b) relacionamento do produtor com a cooperativa; e c) impactos da cooperativa sobre sua forma de trabalho. Todos esses, aliás, sem referência direta com a rentabilidade a ser obtida. Quando indagados sobre sua percepção, em relação ao aumento potencialmente gerado com a implementação do projeto sobre a rentabilidade atual dos cooperativados, pareceu existir um consenso de que esta é, naturalmente, uma obrigação da organização.
- 2) Na sequência, o projeto foi apresentado, individualmente, a alguns produtores, indicando os resultados possíveis de serem obtidos, com a firme convicção de que um diferencial de rentabilidade superior àquele praticado até então pelos produtores individualmente fosse atrativo o suficiente para despertar um imediato interesse, por parte dos produtores, em associar-se. No processo de entrevistas junto aos fruticultores e tentando, porque não dizer, ‘vender’ a ideia de que existia um estudo capaz de estimar os níveis de aumento na rentabilidade gerado a partir da associação em uma cooperativa, os depoimentos foram surpreendentes. O que parecia ser um ótimo argumento de convencimento inicial, baseado

no aumento direto de valor da receita proveniente da comercialização da safra – ou seja – no primeiro ano, uma imediata elevação de rentabilidade no valor de comercialização da safra em cerca de 14,8%, valor este reduzindo a seguir em 16,7% por um período de 04 anos, até a completa amortização dos investimentos realizados, e alcançando, a partir do quinto ano, uma rentabilidade total nos valores de comercialização da safra, superior em 27,6%, quando comparada com a situação atual – não despertou interesse maior face a outros aspectos como a possibilidade de mais assistência técnica, uma maior segurança no momento da comercialização e por ver na cooperativa uma organização capaz de limitar a atuação dos intermediários (atravessadores).

Outra importante observação se referiu ao questionamento realizado pelos entrevistados sobre quem seriam os possíveis integrantes da cooperativa. Como resposta obteve-se uma recusa de alguns produtores em aderir à cooperativa, apresentando como motivo o fato desta vir a ser integrada por este ou aquele associado. O que chamou a atenção, neste caso, foi o fato de que aspectos não econômicos estavam influenciando a decisão de pertencer ou não à organização. Assim, para alguns, os fatores econômicos eram os determinantes e, para outros, os fatores que se destacavam eram os não econômicos, funcionando ambos, como condicionantes à decisão de associar-se. A expectativa inicial do proponente do projeto seria a de que haveria uma ampla aceitação e um manifesto desejo em pertencer à organização cooperativa proposta, pois a variação positiva de rentabilidade era visualizada, pelo autor do projeto, como suficientemente motivadora.

A procura e oferecimento iniciais de um projeto financeiro – elaborado com base em critérios de uma racionalidade funcional ou instrumental, quer dizer, tendo o desempenho econômico-financeiro como referência última – a ser analisado por indivíduos supostamente interessados em se organizarem cooperativamente – se revelou como descrito por Guerreiro Ramos (1989), como uma busca pela simples confirmação do pensamento dominante, próprio da síndrome comportamentalista. Deste modo, estava sendo esperado o ‘comportamento’, e o que surgiu foi a ‘ação’.

Tais constatações conduziram à necessidade de refletir sobre o modo de racionalidade constitutivo do processo de tomada de decisão de indivíduos que possuem liberdade para associar-se. Ou seja: estaria sendo o pensamento funcional, o cálculo econômico, contradito pelo resultado acima descrito, ou estariam alguns pequenos produtores contrariando a lógica que move o mercado,

ao colocar em segundo plano o aumento de rentabilidade para uma atividade que já exercem. Assim, a principal dúvida gerada com base nos fatos obrigava o autor do trabalho a voltar-se para as justificativas e racionalidades pelos quais uma pessoa viria ou não a associar-se a uma organização dessa natureza.

Considerando os aspectos apresentados, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: **Que razões são apresentadas pelos fruticultores para justificar a decisão de associar-se a uma organização cooperativa?**

Com base na questão de pesquisa foi definido o **objetivo geral** de pesquisa: identificar as razões que levam os fruticultores a associar-se em organizações cooperativas no contexto do setor de fruticultura da Região 4 da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS, localizada na Serra Gaúcha.

Ao desdobrar-se este objetivo geral se incluiu: a identificação das razões de fruticultores atualmente associados e daqueles que abandonaram o sistema cooperativo; o porquê do interesse de produtores não associados em ingressar no sistema; a análise do tipo de racionalidade orientadora de suas decisões.

O desenvolvimento desta Tese está organizado do modo apresentado a seguir.

No primeiro capítulo se caracteriza o cooperativismo, resgatando, de modo breve sua história, principais conceitos e fundamentos, através de seus princípios, dos segmentos que abrange, de seus objetivos e de suas características, que caracterizam este tipo de organização. Apoiado em dados disponibilizados por suas organizações representativas, procurou-se também evidenciar a importância deste modelo de organização no contexto não só econômico mas, também, no seu aspecto social e, mais especificamente, no segmento agropecuário e na região da Serra Gaúcha. Região esta onde se destacam também, algumas de suas características específicas quando da constituição do Modelo Cooperativista, chegando ao final do capítulo, com a provocação de uma reflexão sobre as inflexões e crises vislumbradas neste modelo.

A seguir, baseado na suposição de Guerreiro Ramos (1989), de que “a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23), o capítulo três define, segundo os pressupostos de Alberto Guerreiro Ramos, os atributos específicos a uma racionalidade instrumental, que tem por base as prerrogativas de

mercado e de uma racionalidade substantiva, que tem suas bases alicerçadas numa concepção de valores humanos próprios. Procurando definir as organizações cooperativas como próprias de uma racionalidade fundamentada no mercado – portanto como economias, ou ao contrário, como próprias de uma racionalidade substantiva fundamentada em valores – portanto como isonomias. Também, ao final do capítulo, se busca entender a amplitude do sistema social no qual o indivíduo, como tomador de decisão, está inserido, através das definições da Lei dos Requisitos Adequados.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos de pesquisa, realizados detalhando as diversas atividades e etapas da pesquisa desenvolvidas. Também se detalham o processo de análise dos dados, como se procedeu a exploração ao material.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados. Seguem as conclusões do estudo.

## **1 COOPERATIVISMO: ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICO-CONCEITUAIS**

Neste capítulo se define o que é uma organização cooperativa, quais os tipos, quais seus conceitos básicos e os princípios que orientam suas ações. Realiza-se, ainda, a exposição de como é uma cooperativa agropecuária, quais os principais aspectos sociais envolvidos, uma visualização do cooperativismo em âmbito nacional e de como se constitui uma cooperativa.

Pode-se afirmar que desde as mais remotas fases da vida humana, sem o auxílio mútuo, não teriam subsistido os agrupamentos humanos. Deste espírito que domina a luta pela vida recebe o homem uma inegável lição de energia, dela tirando os mais benéficos resultados, aos quais damos o nome de cooperação. Não é possível imaginar o homem primitivo subjugando e dominando animais selvagens, geralmente de porte mais avantajado, caçando para se alimentar sem o auxílio de outros homens. Da mesma forma, encontramos obras cuja pujança e magnitude nos impressionam até nossos dias.

Segundo Saratt e Moraes (1997), o cooperativismo surge como um modelo, um sistema ou simplesmente uma atitude, que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade. Para alguns, o cooperativismo é o instrumento mais perfeito de organização da sociedade posto que é, simultaneamente, um sistema de organização social e econômico, cujo objetivo não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas (SARATT e MORAES, 1997).

## 1.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo deve sua origem ao movimento operário e ao movimento das ideias. A cooperação, como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história. Entretanto a associação, sob forma de cooperativas, surge com mais expressão na Inglaterra e na França, a partir da Revolução Industrial no final do século XIX, sendo uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração em que viviam, em meio a condições miseráveis e desumanas, unidas a escandalosos contrastes com a burguesia.

Os primeiros cooperativistas foram sonhadores, quiseram idear sociedades novas em meio a um regime capitalista que vinha se consolidando. Com a inclusão crescente de novas tecnologias que revolucionavam os meios de produção, transporte e comunicações, na chamada Revolução Industrial, ocorreu a concentração de trabalhadores nas fábricas e a sua intensiva exploração como mão de obra.

Com base nas experiências sucessivas de ajuda mútua nas relações de trabalho, o pensamento cooperativo foi sendo aos poucos elaborado. Dentre estes precursores estão sobretudo franceses e ingleses. Dominados pelas ideias de justiça e fraternidade, buscavam o melhor meio sócio-econômico, através de organizações sociais que consideravam equitativas, associações voluntárias que modificassem a organização da produção industrial ou os regimes de troca.

O grande doutrinador, talvez o maior de todo o Cooperativismo Universal, foi Charles Gide, que prenunciava confiante:

Não haverá, breve, aldeia nem vila que não tenha sua cooperativa, assim como nenhuma deixa de ter a sua subintendência, a sua escola e a sua igreja (GIDE apud OLIVEIRA, 1979, p.23).

O Cooperativismo é a esperança dos que sabem que há sempre um problema a resolver e uma revolução a evitar (GIDE apud SEBRAE/RS, 1998, [s.p.]).

A primeira cooperativa foi constituída em dezembro de 1844, no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, por 28 (vinte oito) operários tecelões, registrados na história como os “Pioneiros do Cooperativismo” (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale). Esta cooperativa



de consumo existe até os dias de hoje e é responsável pelo abastecimento de vestuário e bens de consumo da “Grande Londres”. O que parecia apenas um armazém, idealizado para oferecer aos seus associados artigos de primeira necessidade e outros serviços de ordem econômica social, transformou-se na semente do movimento cooperativista.

Os que deveriam encontrar a fórmula, por assim dizer mágica, não seriam, como bem disse o notável cooperativista argentino Repetto, *“nem doutores, nem engenheiros, nem sequer procuradores, profissões que, na época, tinham sensível importância”*.

Os que a encontraram foram 28 rudes tecelões de mãos calejadas, de Rochdale, Inglaterra, que sofreram o aviltamento dos salários diante da mão de obra excedente ou, enfrentando o desemprego, reuniram-se, segundo conta Holyoake, *“numa tarde úmida, sombria e triste de novembro”* do ano de 1843, para debater as suas dificuldades.

Sob a inspiração de um deles, Howarth, um simples curtidor que fora discípulo de Robert Owen, organizaram um novo sistema de vida, a primeira associação baseada no Cooperativismo puro. (OLIVEIRA, 1979, p.25)

Com objetivos claros e eticamente discutidos, esses trabalhadores economizaram pequenas parcelas de seus baixos salários (28 libras), submetendo-se a privações durante doze meses, e criaram uma sociedade que atuaria no mercado, tendo o homem como principal finalidade – e não o lucro. Inaugurando seu famoso *“Armazém de Rochdale” no Toad Lane, “o Beco do Sapo”*, para que todos pudessem ter acesso à compra de alimentos sem depender dos grandes comerciantes.

O sucesso da iniciativa solidária dos tecelões de Rochdale, que se uniram para comprar em conjunto os bens para seu sustento, derivou de um conjunto de princípios que, de um modo geral, fundamentam ainda hoje o movimento cooperativista em todo o mundo.

[...] os motivos para a criação de Rochdale não eram novidade. O novo foi quando tentaram encontrar uma solução para a questão “O que fazer com a sobra?”. A resposta veio na elaboração de um estatuto cujos princípios isolados também não eram novos, mas que no conjunto eram revolucionários, pois propunha a um só tempo: controle democrático; um sócio, um voto; adesão aberta de novos membros com as mesmas condições de igualdade dos antigos; juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito; distribuição de parte do excedentes proporcional às compras; vendas à vista, sem crediário, para evitar endividamento; vendas só de produtos puros, não adulterados; neutralidade político-religiosa de modo que todos que tivessem interesse ou necessidade de participar da cooperativa pudessem; não era preciso ser um trabalhador para se tornar seu membro; e não eram necessário ser membro da cooperativa para trabalhar na mesma. (RIQUE apud MISOCZKY, SILVA e FLORES, 2008, p.5)

É importante registrar a participação de uma mulher entre os ‘Pioneiros de Rochdale’, conferindo ao cooperativismo a expressão legítima de igualdade entre homens e mulheres. Esta observação se faz importante na medida em que o direito de votar ou ser votado era assegurada a

todos os seus membros participantes, em um momento em que a mulher não votava na Inglaterra (OCERGS/SESCOOP/RS, 2001, p.17).

Logo o movimento extrapolou o sistema de distribuição e consumo para os sistemas de produção, crédito, educação, serviços – enfim, de todos os meios de vida, partindo da premissa enunciada por Gide de que: *“Para todo o problema econômico há uma solução cooperativa”*.

É interessante comentar que ao iniciarem seu negócio foram motivo de deboche por parte dos demais comerciantes. Contudo, para surpresa geral, a sociedade prosperava economicamente, funcionando de forma democrática e participativa e exercendo sua função social. Essa atitude representou uma reação à ganância capitalista que, na época, submetia crianças e mulheres a jornadas de até 16 horas de trabalho. O êxito desta iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos. As cooperativas de trabalho multiplicaram-se pela Europa de forma tão intensa que em 1881 já existiam cerca de mil sociedades e 550 mil associados à cooperativas. (SEBRAE/RS, 1998, p.24)

O cooperativismo cresceu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Os valores de ajuda mútua e de igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de cento e cinquenta anos, permanecem como o centro desse movimento que se expandiu pelo mundo através dos tempos e em diferentes campos da atividade humana. Por atuar de forma intermediária, onde a propriedade não é nem do capitalista nem do Estado, o cooperativismo é reconhecido como uma fórmula democrática para a solução de problemas sócio-econômicos.

## 1.2 O SÍMBOLO DA COOPERARAÇÃO

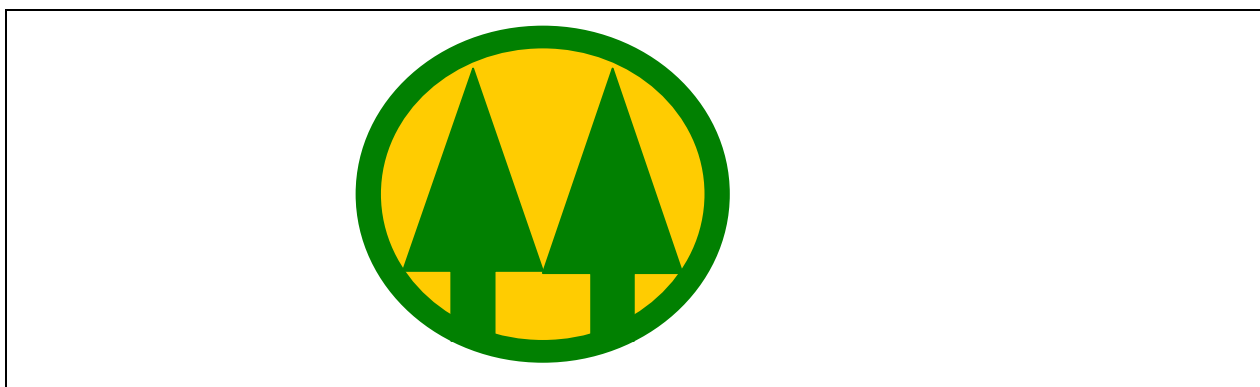
Observamos com freqüência, na fachada de cooperativas, um símbolo comum a este tipo de organização que se tornou, ao longo do tempo, uma espécie de ‘brasão’ a identificar as organizações cooperativas (Figura 1).

A **ÁRVORE DO PINHO** é um antigo símbolo da imortalidade, da perseverança e da fecundidade. Fecundidade, perseverança e imortalidade são os três pilares sobre os quais se sustenta o cooperativismo.

Contam velhas mitologias que a árvore do pinho representa a vida e sua perpetuação. O pinheiro na sua constante faina de subir ao céu é idêntico ao ideal cooperativo, que se mantém perseverante em escalar as alturas da ideia. No emblema do Cooperativismo, para demonstrar a necessidade de ação unida e mútua cooperação, em vez de um pinheiro usam-se dois.

Os troncos dos pinheiros se perdem dentro de um **CÍRCULO**, onde penetram suas raízes. O círculo é outro símbolo antigo, representativo da eternidade da vida, que não tem horizonte final. O círculo representa ainda o mundo, onde tudo contém e tudo abrange.

Do mundo e da vida a cooperação é parte essencial. Não é possível conceber o mundo sem a existência da cooperação. A cor dos pinheiros é **VERDE ESCURO**, cor das plantas e das folhas, onde está o princípio vital da natureza. O fundo do círculo é de cor **OURO**, simbolizando o sol, fonte de luz e de vida. (OLIVEIRA, 1979, p.15).



Fonte: Oliveira (1979, p.16).

**Figura 1 – Símbolo do Cooperativismo**

### 1.3 HISTÓRIA E FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

Segundo Saratt e Moraes (1997), no Brasil as raízes do cooperativismo remontam as duas últimas décadas do século XIX. Era uma época de efervescência de ideias sociais, como a abolição, a república, o socialismo e o positivismo, disputando as preferências nas rodas de debates, em busca da resolução das questões sociais. As primeiras organizações desta natureza fundadas no Brasil foram as cooperativas de consumo:

- Ouro Preto/MG, em 1889, Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais;
- Limeira/SP, em 1891, Funcionários da Companhia Telefônica;
- Rio de Janeiro, em 1894, Cooperativa Militar de Consumo;
- Campinas/SP, também em 1894, Consumo dos Empregados da Cia Paulista.
- Surgiram, em seguida, às do setor rural, mesclando características de cooperativa de crédito e agrícola, em 1902, em Nova Petrópolis/RS, a Caixa de Crédito Rural; e as de produção agropecuária, também no Rio Grande do Sul (OCB/SESCOOP, 2007).

Segundo o 'Portal do Cooperativismo Brasileiro'<sup>4</sup>, em 1906 nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, cuja propagação se deu em vários estados, principalmente junto às comunidades de imigrantes alemães e italianos, dando forma ao cooperativismo existente hoje no país. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

Atualmente, o sistema cooperativista ocupa posição de destaque no cenário nacional, haja vista sua importância econômica no papel que desempenha, e os elevados índices de crescimento encontrados em alguns de seus principais ramos, fato que despertou atenção por parte dos órgãos

---

<sup>4</sup>OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, constituindo o 'Portal do Cooperativismo Brasileiro' <http://www.brasilcooperativo.com.br/institucional/estruturadosistemaOCB/sistemaOCB> - acesso 01.08.2007.

governamentais. Dados fornecidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2009), e indicados a seguir, revelam a magnitude deste tipo de organização nas atividades do país.

Destaca-se, além disso, que grande parte da produção de soja, milho, leite, suínos, entre outros é feita por cooperativas. Sua participação é crescente no setor de saúde, crédito, habitacional e através de inúmeras modalidades de cooperativas de trabalho, que abrigam os mais diversos profissionais.

O sistema cooperativista no Brasil é representado por organizações estaduais, as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCE); em nível nacional pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Em nível internacional, a OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e esta, finalmente, à Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (SEBRAE/RS, 1998).

Segundo dados disponibilizados pela OCB (2009), através de seu *site*, o cooperativismo apresentou crescimento em 2008, representado atualmente cerca de 6% do PIB brasileiro e sendo responsável por um volume de US\$ 4 bilhões em exportações, outros dados significativos deste segmento econômico podem ser visualizados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Dados Gerais do Cooperativismo Brasileiro**

	Base 2007	Base 2008
Número de cooperativas	7.672	7.682
Número de associados	7.687.568	7.887.707
Nº de empregados contratados pelas cooperativas	250.961	254.556
Faturamento das cooperativas	R\$ 72 bilhões	R\$ 84,9 bilhões

Fonte: Dados retirados e adaptados de [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br) (acesso em 22.04.2009)

É possível observar um aumento expressivo no faturamento das organizações cooperativas, apresentando uma variação positiva de aproximadamente 18% e, da mesma forma, observa-se o ingresso de mais de 200 mil novos associados, o que representa dizer principalmente, mais emprego e renda para associados, familiares e comunidades onde há cooperativas.

A importância do cooperativismo se observa não somente na economia brasileira, através de sua participação na produção de soja, milho, leite, suínos, na prestação dos mais diversos serviços e na garantia de acesso à moradia, bens de consumo, entre outros, que é atualmente

viabilizada pelas cooperativas; mas, também pelo expressivo número de associados e empregados, representando a sua importância no contexto social, pois são cerca de 8,1 milhões de pessoas ligadas diretamente ao sistema, e de acordo com dados disponibilizados pela Organização do Cooperativismo Brasileiro (OCB), ao redor de 25 milhões de beneficiados indiretamente.

#### 1.4 CONCEITOS BÁSICOS NO COOPERATIVISMO

A Cooperação é um processo social. Em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas, existem vários processos sociais em que indivíduos e grupos são envolvidos simultaneamente

Cooperar é trabalhar junto; é ajudar-se mutuamente; é tentar conseguir com a ajuda de outros o que dificilmente se conseguiria sozinho. Não é um ato irracional, produzido por instintos (como as formigas e abelhas), mas uma resposta intelectual e criativa do homem frente a natureza. Resposta que não veio pronta, mas que está sendo construída e aprendida através da história. (SEBRAE/RS, 1998, p.6)

A cooperação é a ação consciente de unidade econômica para uma finalidade comum, sendo as atividades individuais dos participantes coordenadas através de negociações e acordo.

O Cooperativismo relacionado à economia é, portanto, um processo associativo no qual homens livres aglutinam forças de produção, capacidade de consumo e poupanças.

A Lei Cooperativista n.º 5.764 de 16.12.1971, assim define cooperativas:

É uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos associados (BRASIL, 1971).

Entretanto, só quando existe a cooperação entre os associados, na busca de solução para problemas por eles identificados, é que surge e se justifica a cooperativa como um tipo de organização economicamente constituída, socialmente articulada e independente nas suas decisões.

A Constituição Brasileira/88, diz em seu Artigo 5º – Inciso XVIII :

[...] A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento... (BRASIL, 1988).

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma organização de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

A organização cooperativa se diferencia dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas (projeto social) e uma empresa econômica (projeto econômico). Por isso é considerada uma das formas mais avançadas de organização social.

Os atos cooperativos são aqueles realizados para a consecução dos objetivos sociais e quando praticados entre as cooperativas e seus associados, entre esses e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas. O ato cooperativo não implica em operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Esta definição é importante quando visualizado a relação entre o cooperante e a cooperativa, em relação também aos impostos e encargos, pois dela surgem diferenciais que em determinadas circunstâncias podem ser representativos.

A cooperativa não compra a produção do sócio. A cooperativa recebe a produção e faz um adiantamento em dinheiro ao cooperante. Após beneficiar o produto agregando-lhe valor, procura sua colocação no mercado. O resultado final de todas as vendas, deduzidos os custos são as sobras, as quais retornam aos sócios da cooperativa, proporcionalmente à produção de cada um. (OCERGS/SESCOOP/RS, 2001, p.14)

As sobras no sistema cooperativista representam o adicional que o cooperante recebe por ser dono do seu próprio negócio. O importante é que as sobras sejam proporcionais ao volume de trabalho de cada um e não ao capital que cada um tem depositado na cooperativa.

## 1.5 PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Segundo Carvalho (2000), os princípios básicos e os fundamentos de Rochdale são os mesmos que ainda hoje direcionam e norteiam o cooperativismo praticado universalmente.

Os objetivos registrados nos estatutos de Rochdale eram visionários, ainda que modestos: abrir um armazém comum; comprar ou construir casas para os que quisessem se auxiliar mutuamente; fabricar artigos com o objetivo de proporcionar trabalho aos membros desempregados ou com salários insuficientes; organizar a produção, a distribuição e a educação no seu próprio meio e com seus próprios recursos; auxiliar outras cooperativas e até propagar a abstinência. (CARVALHO, 2000, p.53)

Pode-se refletir sobre o texto acima transcrito, e procurar compreender a abrangência, não só econômica, da associação de pessoas, mas o caráter social e de auxílio mútuo estabelecido por este tipo de sociedade, através do qual pode-se satisfazer necessidades básicas das mais diversas grandezas, como alimentação e moradia própria.

Esses princípios, após sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), foram discutidos, reformulados e aperfeiçoados, e atualmente são os seguintes (SEBRAE/RS, 1998, p.25):

- **Adesão Voluntária e Livre** – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa.
- **Gestão Democrática pelos Membros** – As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os associados, reunidos em assembléia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar e fiscalizar a sociedade. Cada associado representa um voto, não importando que alguns detenham mais cotas do que outros.
- **Participação Econômica dos Membros** – Os associados contribuem equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior do que as despesas, esses



rendimentos (sobras) serão divididos entre os associados, proporcionalmente às operações por eles efetuadas, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral dos Associados. Parte ou toda a sobra poderá ser destinada para investimentos na própria cooperativa ou para aplicações, sempre de acordo com a decisão tomada na Assembléia Geral.

- **Autonomia e Independência** – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo organizações públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos membros e mantenham a autonomia das cooperativas.
- **Educação, Formação e Informação** – As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento de suas cooperativas; informam o público em geral sobre a natureza e as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do cooperativismo. É objetivo permanente da cooperativa destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas do processo administrativo e gerencial.
- **Intercooperação** – Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica. As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela Comunidade** – As cooperativas trabalham para o bem estar e o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros e execução de programas sócio-culturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

Misoczky, Silva e Flores (2008, p.6) destacam algumas características dos princípios do cooperativismo.

Acerca das possíveis contribuições dos princípios do cooperativismo, algumas características podem ser destacadas: trabalho organizado sob a responsabilidade técnica de representantes eleitos pelos próprios pares em cada área da organização; constituição de grupos de trabalho; reuniões para prestar contas das tarefas e definir novas atividades; Assembléia Geral, como órgão deliberativo máximo; gestão realizada somente por pessoas da própria organização que recebem a atribuição revogável a qualquer tempo da Assembléia Geral; cada pessoa, um voto; os mandatos para todas as atividades são revogáveis a qualquer tempo; os deveres são assumidos como responsabilidades individuais e coletivas e deve ser prestadas contas ao coletivo; respeito à perícia (MISOCZKY, SILVA e FLORES, 2008, p.05-06).

Dias e Silveira (2001) também destacam algumas dessas características como fundamentais, das quais se podem citar, com o objetivo de melhor distingui-las, complementando as características já anteriormente expostas:

- i) a variabilidade do capital social, representado por cotas-partes, que obedecem a uma limitação do número de cotas-partes do capital para cada associado (menos de 1/3 do capital total), facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade ao movimento financeiro de cada associado, se for considerado melhor para o cumprimento dos objetivos sociais; Estas cotas-partes do capital possuem inacessibilidade a terceiros, estranhos à sociedade cooperativa;
- ii) outra característica muito referenciada é a singularidade do voto (*cada associado, um voto*), onde cada associado tem direito à voz e a voto, independente do número de cotas-partes que possuir. Podendo as cooperativas centrais, federações ou confederações de cooperativas, à exceção das que exercem atividades de crédito, operar pelo critério da proporcionalidade;
- iii) diferentemente das empresas tradicionais, o “Quorum” para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral, baseado no número de associados presentes e não no capital;
- iv) a autogestão, com participação direta dos associados em todas as etapas do processo de administração e tomada de decisão. Cada um deve assumir responsabilidade solidária com o grupo, desde a escolha do local, elaboração participativa dos projetos, administração dos recursos, etc. Portanto os direitos e deveres de todos os associados são os mesmos (nas decisões, nos compromissos e nos serviços prestados pela cooperativa ) e a neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social. Portanto marca então a ausência de qualquer forma de discriminação;
- v) o retorno das sobras líquidas do exercício – no caso os lucros – pertencem aos cooperados e podem ser aplicados para o desenvolvimento da cooperativa através de serviços comuns ou distribuídos aos associados. Esta distribuição pode ser efetuada conforme a participação econômica do associado, ou proporcionalmente às operações realizadas pelo associado com a cooperativa, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral. Desta forma se aumentam os rendimentos dos associados, adicionando valor ao volume de produtos trabalhados entre cooperado e cooperativa.
- vi) a prestação de assistência técnica, educacional e social aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa, visando buscar melhorias sociais aos associados e comunidade, e é uma importante característica das cooperativas, pois possibilita acesso a diferentes serviços, que são oferecidos a toda cooperativa;

vii) a ocupação de espaços de mercado por cooperativas, tem mostrado outra forte característica que é a disciplina ou o afastamento da ação dos intermediários, defendendo desta forma o preço justo dos produtos nos mercados, o que vem em benefício tanto do produtor quanto do consumidor (DIAS e SILVEIRA, 2001, p.11-12).

Para Pegoraro (2007)<sup>5</sup> o cooperativismo se apresenta como alternativa, pois ...

[...] o grande caminha para a auto-suficiência e o pequeno precisa se organizar, pois o processo comercial que cada vez mais envolve o pequeno tende a deixá-lo ao sabor das decisões tomadas pelos grandes agentes econômicos interessados.

E a cooperativa, talvez seja, a melhor forma para fazer frente a este processo. Para isso é importante que as pessoas que fazem parte de uma cooperativa, sejam parceiros da cooperativa, pois esta não sobrevive sem a participação do associado. Onde quando não está bom ele corre para a cooperativa e ao contrário quando o mercado lhe é favorável, o associado por alguns centavos ele acaba não participando do processo.

Então eu entendo que a solução para o pequeno é a cooperativa. Uma cooperativa séria, transparente, mas que principalmente tenha participação do associado. É neste momento que se forma o sucesso da cooperativa, através da participação do associado e da confiança deste, em quem está na direção da cooperativa (Pegoraro, 2007).

Na Tabela 2 se contata a participação das propriedades rurais em cooperativas agropecuárias, em parte justificando as palavras de Pegoraro (2007), e evidenciando na prática, a necessidade que o pequeno produtor tem de associar-se.

**Tabela 2 - Distribuição dos estabelecimentos associados a cooperativas**

Dimensão	Cooperativa (%)	Acumulado (%)
0 – 10 hectares	20,94	20,94
10 – 50 hectares	48,08	69,02
50 – 100 hectares	12,27	81,29
100 – 500 hectares	14,65	95,94
Acima 500 hectares	4,02	99,96
Sem Declaração	0,04	100,00
Total	100,00	

Fonte: OCB; Base Dez/2008

<sup>5</sup> Engº. Agronº. Ângelo Pegoraro, Presidente da Cooperativa Triticola Mista Vacariense – COOPERVAL – em entrevista realizada em 12.08.2007;

## 1.6 OS PRINCIPAIS SEGMENTOS DO COOPERATIVISMO

As cooperativas são organizadas em função de diversas necessidades e com atuação em diferentes campos da atividade humana (OCERGS, 2000).

- a) **Agropecuário:** Formado pelas cooperativas de produtores rurais, agropastoris ou de pesca, que procuram aperfeiçoar os processos de produção, bem como obter preços melhores para seus produtos, eliminando o atravessador e vendendo diretamente ao consumidor. O segmento agropecuário constitui-se no mais forte economicamente dentro do cooperativismo brasileiro (Ex. Cooperativas Agropecuárias, de Leite, de Café, etc.).
- b) **Consumo:** Formado pelas cooperativas de consumo, cujo principal objetivo é o abastecimento de seus associados. Permitem melhores condições na compra de alimentos, roupas, medicamentos e outros artigos. Neste ramo, as pessoas se juntam, visando a aquisição de produtos de boa qualidade e com preços reduzidos. As cooperativas de consumo se subdividem em fechadas e abertas, sendo que as fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão; e as abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar.
- c) **Crédito:** Formado pelas cooperativas de crédito, que podem ser urbanas (crédito mútuo) ou rurais. É um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo. Realizam empréstimos aos seus associados, a juros mais baixos que os praticados pelos bancos comerciais; no cooperativismo de crédito há um grande comprometimento com o desenvolvimento local, pois retém a poupança da comunidade onde está inserida, fazendo-a girar entre seus cooperados e produzindo efeitos multiplicadores.
- d) **Educacional:** Composto pelas cooperativas de ensino, educacionais e escola. Propõe a formação de escolas e centros de treinamento, tendo como associados pais, alunos e professores que se reúnem para conquistar melhores e mais acessíveis condições de ensino (qualidade e preço).

- e) **Habitacional:** Formado pelas cooperativas habitacionais. Estas cooperativas são estruturadas para viabilizar a compra ou a construção da casa própria, ou ainda para manter e administrar conjuntos habitacionais<sup>6</sup>.
- f) **Produção:** Formado pelas cooperativas nas quais os meios de produção explorados pelo quadro social pertencem à cooperativa. Organizam a produção dos bens de forma que os associados participem de todo o processo administrativo, técnico e funcional da empresa. Atualmente, muitas cooperativas deste modelo estão surgindo, incorporando empresas falidas que possam ser administradas por seus antigos trabalhadores. No Brasil ainda existem poucas cooperativas deste segmento, porém, como em outros países, o cooperativismo de produção pode ocupar espaço significativo no mercado.
- g) **Saúde:** Formado pelas cooperativas de médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins. Prestam atendimento à população, a preços, geralmente, mais acessíveis que os oferecidos pela iniciativa privada, remunerando melhor os seus associados. Estas cooperativas podem ser constituídas, também, pelos usuários desses serviços. O exemplo mais pujante desse segmento é o cooperativismo dos médicos, organizado pelo sistema UNIMED, com cooperativas singulares nos municípios, federações nos Estados e uma confederação em âmbito nacional.
- h) **Mineral:** Composto por cooperativas cuja finalidade é pesquisar, extrair, lavrar, industrializar e comercializar produtos minerais. É um ramo com potencial enorme, mas que necessitam de apoio especial para se organizar. As cooperativas de garimpeiros geralmente cuidam de diversos aspectos, como saúde, alimentação, educação, além de suas atividades específicas.
- i) **De Transporte e de Trabalho:** As cooperativas deste segmento são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho de forma autônoma. É um segmento bastante abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem organizar-se em cooperativas de trabalho, agrupando diversos tipos de profissionais que prestam serviços a terceiros. É hoje o segmento cooperativista que mais cresce no país, principalmente nas zonas urbanas, motivado pela crise econômica que se reflete em um quadro cada vez maior de pessoas desempregadas e subempregadas (Ex. Cooperativas de Taxistas; de Caminhoneiros; de Consultores; etc.).

---

<sup>6</sup> As atuais “cooperativas habitacionais”, como estão atualmente constituídas, em grande parte são consórcios para a construção de casas e não cooperativas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional. Sua existência, em novos modelos, é de fundamental importância para o país, cuja carência habitacional é gritante (OCERGS, 2000, p.50).

- j) **Infraestrutura:** A característica principal desse ramo do cooperativismo é a prestação de serviços de infra-estrutura básica, atendendo direta e prioritariamente ao quadro social para que ele possa desenvolver melhor suas atividades profissionais. Nesse ramo estão incluídas as cooperativas de limpeza pública, de segurança, etc. quando a comunidade se organiza numa cooperativa para cuidar desses assuntos<sup>7</sup>.
- k) **Especial:** Constituída por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas que necessitam de um tutor ou curador para representá-las, conforme exigências legais para seu funcionamento. Neste segmento estão as cooperativas constituídas por silvícolas, deficientes físicos e mentais, e outros como aquelas constituídas por presidiários ou pessoas egressas de prisões, adolescentes em idade para o trabalho.
- l) **Turismo e Lazer:** Composto por cooperativas que atuam no setor do turismo e lazer, que visam organizar as comunidades para disponibilizarem o seu potencial turístico, hospedando os turistas e prestando-lhe toda a ordem de serviços, e simultaneamente organizar os turistas para que possam usufruir desse novo paradigma de turismo, mais barato, mais educativo e mais prazeroso.

Segundo a OCB (2009) (ver Tabela 1, p.28), existem no Brasil 7.682 cooperativas com 7.887.707 associados, que empregam 254.556 pessoas, ou seja, essas sociedades beneficiam diretamente 8.142.263 pessoas, compostas por associados e empregados, e indiretamente, segundo estimativas da OCB, algo próximo aos 25 milhões de pessoas.

A Tabela 3, descreve estes números, de acordo com o segmento, fornecendo o número de associados e o número de empregados, totais e distribuídos por segmento.

---

<sup>7</sup> As cooperativas de eletrificação rural, que são a maioria neste segmento, aos poucos estão deixando de ser meras repassadoras de energia, para ser geradoras de energia (OCERGS/SESCOOP/RS, 2001, p.50).

**Tabela 3 – Cooperativas, cooperados e empregados (por segmento) – Brasil / 2008**

Ramo	Participação	Nº de Cooperativas	Nº de Cooperados	Nº de Empregados
Agropecuário	21%	1.611	968.767	134.579
Consumo	2%	138	2.316.036	8.813
Crédito	15%	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	4%	327	57.331	2.980
Turismo e Lazer	0,5%	22	1.116	44
Especial	0,25%	15	531	10
Habitacional	5%	340	78.983	1.354
Mineral	1%	53	19.975	105
Produção	3%	215	11.931	2.442
Saúde	12%	894	215.755	47.132
Transporte	12%	1.060	90.744	7.640
Trabalho	24%	1.746	287.241	4.997
Infra-Estrutura	2%	148	623.431	5.664
Totais		7.682	7.887.707	254.556

Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base Dez/2008

Segundo a OCB (2009), também é possível verificar que a distribuição regional se processa da seguinte forma: Região Sudeste 37%; Nordeste 25%; Sul 19%; Norte 10%; e Centro-Oeste 9%, onde o cooperativismo está presente em 26 Estados da Federação, no Distrito federal e em 1.407 municípios brasileiros.

A Tabela 4 expressa, segundo a OCB (2009), a quantidade de cooperativas existentes no Brasil, distribuída pelos diversos ramos do cooperativismo, registrando o crescimento que ocorreu ao longo das últimas duas décadas.

**Tabela 4: Evolução do Número de Cooperativas Registradas na OCB, por ramo, Brasil 1990 – 2008**

Ramo	1990	1999	Variação 1990/1999	2008	Variação 1999/2008
Agropecuário	1.393	1.437	3,2%	1.611	12,1%
Consumo	311	191	- 38,6%	138	- 27,8%
Serviços/ Infraestrutura/Turismo/Lazer	195	185	- 5,1%	170	- 8,1%
Educacional	101	210	107,9%	327	55,7%
Trabalho e Transporte *	629	1.661	164,1%	2.806	68,9%
Habitacional	179	216	20,1%	340	57,4%
Crédito	741	920	24,2%	1.113	21,0%
Saúde *		698	ND	894	28,1%
Especial/ Mineral/ Prod.		134	ND	283	111,2%
Totais	3.549	5.652	59,3%	7.682	35,9%

(\* ) Segundo a OCB, até 1995 as Cooperativas Médicas faziam parte do segmento (ramo) de trabalho, tendo sido transferidas daquele ramo para o de Saúde, a partir de 1996;

Fonte: Adaptado de Unidades Estaduais e OCB; Base Dez/2008

Os dados da Tabela 4 expressam o crescimento geral e de diversos ramos do cooperativismo, bem como revelam o decréscimo de outros segmentos, como consumo, turismo, lazer e serviços.

## 1.7 O COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL - ATUAÇÃO DA OCERGS

Segundo Klein (1977), no Rio Grande do Sul, buscar as raízes do cooperativismo é buscar a ação prática do Padre Theodor Amstadt e, antes, resgatar o próprio espírito associativo germânico, trazido para cá pelos imigrantes, a partir de 1824. Nesta busca, é importante citarmos a obra de Arthur B. Rambo – O Associativismo Teuto-Brasileiro, onde o autor aponta para as muitas finalidades que levaram os alemães a se associarem e para o surgimento de inúmeras sociedades, na área alemã do Rio Grande do Sul, após 1850. O Padre Theodor Amstadt é figura central da obra, pelo seu posicionamento e ascendência junto aos colonos na criação de uma Associação Riograndense de Agricultores, fundada em 1899, bem como da criação de Caixas de Crédito Rural. A primeira foi fundada em Nova Petrópolis, em 1902, e, ainda hoje se encontra em funcionamento com a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis, integrando o SICREDI – Sistema Integrado de Crédito Cooperativo (KLEIN, 1977, p.21). Atualmente denominada SICREDI Pioneira RS e responsável pela preservação e manutenção de um museu, localizado no Parque Aldeia do Imigrante, em Nova Petrópolis/RS, onde é possível ter acesso a vasto material referente a história da primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, e marco inicial do cooperativismo gaúcho.

Na mesma cidade também é possível observar um ‘Monumento’ em homenagem ao Padre Theodor Amstadt, localizado na praça de mesmo nome e outro ‘Monumento ao Cooperativismo’, localizado na praça central, que segundo seus idealizadores, constituem-se num legado que pretende manter vivo o cooperativismo. Foi inaugurado em 2002, numa homenagem aos 100 (cem) anos da organização. O monumento é constituído por sete (07) figuras humanas, que representam os sete (07) princípios do cooperativismo, que elevam a pedra simbolizando uma obra em construção.





Fonte: [http://farm4.static.flickr.com/3234/2745530210\\_bb113b675e.jpg](http://farm4.static.flickr.com/3234/2745530210_bb113b675e.jpg) (Acesso em 28.07.2009)

**Figura 2 – Monumento ao Cooperativismo em Nova Petrópolis**

Se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão, se um por um a procuram remover individualmente. Mas se as 20 pessoas se unirem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir caminho para todos (Pe THEODOR AMSTADT<sup>8</sup>).

No Rio Grande do Sul são 765 cooperativas, com aproximadamente 640 mil associados<sup>9</sup>. A entidade que representa as cooperativas é a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS. É uma entidade de representação política do Sistema Cooperativista Sul-Rio-Grandense; sucedânea da Associação das Cooperativas Sul-Rio-Grandense – ASCOOPER, que a partir da Lei 5.764/71 (Lei das Cooperativas) passou a denominar-se OCERGS.

<sup>8</sup> Dizeres da Placa fixada junto ao Monumento ao Cooperativismo, Praça Central, Nova Petrópolis/RS, 2007.

<sup>9</sup> Fonte: OCB ([WWW.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp) - acesso em 22.04.2009 -15h53m)

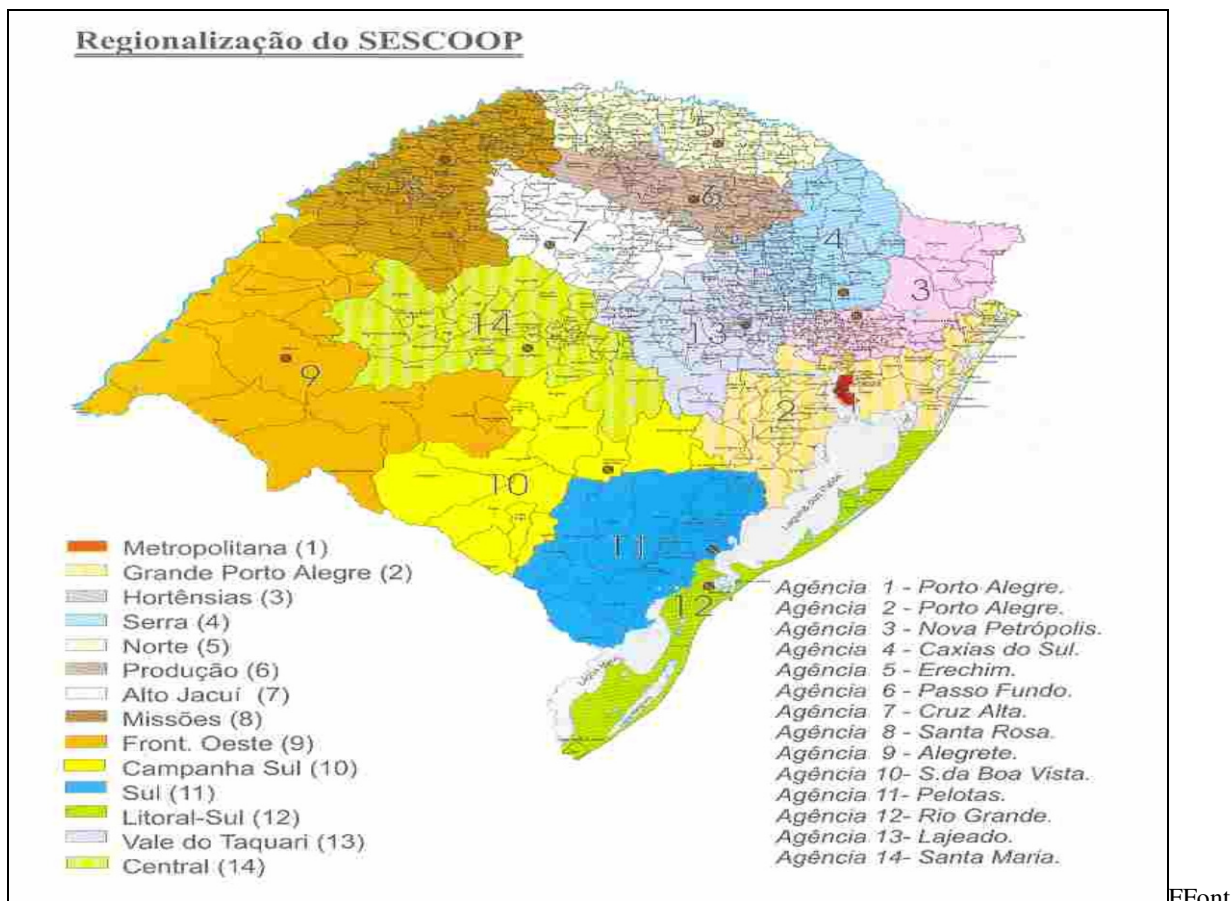
A OCERGS também procede e mantém os registros das cooperativas legalmente constituídas, através de um Banco de Dados das Cooperativas do Estado e coordena as ações realizadas entre elas, promovendo e difundindo a doutrina e o exercício cooperativista.

A entidade é mantida por Contribuição Cooperativista prevista na Lei 5.764/71, art. 108, através de suas entidades afiliadas.

Segundo dados disponibilizados pela OCERGS/SESCOOP/RS (2001), das sociedades cooperativas gaúchas, 36,6% são cooperativas de trabalho com 5,1% dos associados ativos registrados; 24,0% são cooperativas do setor agropecuário com 25,0% dos associados ativos e responsáveis por 72,0% dos empregos registrados no setor e 13,2% são cooperativas de crédito com 33,7% dos associados ativos registrados.

Os dados da Tabela 3 demonstram que, as cooperativas agropecuárias, historicamente tradicionais no setor, representam em conjunto 21,0% do número de cooperativas registradas. Entretanto, na geração de empregos diretos, no setor, as cooperativas agropecuárias representam a maior expressão, ou seja, 54,8% dos empregos deste setor.

Segundo publicação da OCERGS/SESCOOP/RS (2001), após recenseamento e atualização cadastral o Estado do Rio Grande do Sul foi fracionado em unidades menores para que os diversos programas e treinamentos desenvolvidos pelo órgão pudessem atingir de modo mais próximo as cooperativas afiliadas, localizando por todo o Estado quatorze regiões, e em cada região, uma agência situada numa das cidades que a compõe (Figura 3).



e: OCERGS/SESCOOP/RS, 2001, p.35.

**Figura 3 – Regionalização do SESCOOP/RS**

Essa divisão tem por objetivo permitir uma melhor cobertura de atendimento das afiliadas, de todos os segmentos ou ramos do cooperativismo.

A seguir, se expõe algumas características das cooperativas agropecuárias, tendo em vista o foco desta Tese.

### 1.7.1 Características das Cooperativas Agropecuárias

Originalmente e por vocação principal, as cooperativas agrícolas servem para escoar, da melhor maneira possível, a produção agropecuária, pois o volume total produzido, que representa o resultado da produção individual de vários produtores rurais, possibilita à cooperativa viabilizar negócios que, individualmente, os cooperados não teriam condições de efetuar. Do mesmo modo, os preços de compra praticados pelas cooperativas costumam ser razoáveis e justos, pois se isso não ocorre, os próprios cooperados vão querer saber as razões e corrigir possíveis injustiças.

Para Buttenbender (2001), muitas vezes os benefícios são indiretos, como se relacionar com outros produtores e conseguir informações vitais para o empreendimento. É também um lugar de referência, utilizado para contratação de mão de obra, fonte de informações e auxílio técnico, comercialização da produção e, ainda, acesso a insumos para produção, pois a maioria das cooperativas possuem lojas para atender não só os cooperados mas beneficiar e servir toda a comunidade local.

Além da parte comercial, a maioria das cooperativas mantém uma equipe de técnicos, veterinários e agrônomos, para dar suporte aos produtores, garantindo maiores e melhores produções, o que é interesse tanto do cooperado quanto da cooperativa. Essa assessoria técnica é muito valiosa, principalmente para quem está iniciando a sua produção. Além deste tipo de assessoria, as cooperativas podem prestar serviços de beneficiamento e classificação, bem como de comercialização.

Segundo orientações da OCERGS, os procedimentos para constituição e legalização de cooperativas no Rio Grande do Sul, conforme a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, são os seguintes:

- a) Fase Preparatória – Nesta fase se determina os objetivos da cooperativa, averiguando as condições dos interessados em relação aos objetivos da cooperativa. Nesta fase também se pode, de maneira preliminar, verificar a viabilidade econômica, financeira, mercadológica e social da cooperativa. É fundamental escolher uma comissão para tratar das providências

necessárias à constituição da cooperativa, ocorrendo a indicação do coordenador dos trabalhos. Esta comissão indicada, pode recorrer ao auxílio da OCERGS, no sentido de obter orientações e a fim de elaborar a proposta de estatuto da cooperativa e convocar os interessados para a ‘Assembléia Geral de Constituição da Cooperativa’.

Segundo Pegoraro<sup>10</sup> (2007), quando se pensa em criar uma cooperativa, devemos ter em mente um comprometimento muito forte, se não houver compromisso forte, é melhor que não se crie a cooperativa. Se for necessário convencer alguém a participar, é melhor que não comece porque com certeza não terá sucesso algum. Isto gera uma grande questão, que deve ser esclarecida no momento da constituição da cooperativa, o cooperado deve ter consciência se esta é a solução para suas dificuldades, para então se engajar e a partir deste momento manter compromisso com a sua cooperativa. (PEGORARO, 2007)

- b) Assembléia Geral de Constituição da Cooperativa – Consiste na leitura e discussão da proposta de estatuto social, onde são inseridas alterações e emendas de forma a contemplar os anseios dos envolvidos. Aprovado o estatuto é realizada a eleição dos cargos da Diretoria, Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Conselho de Ética, através de voto secreto de todos os presentes. O Presidente da Comissão anteriormente nomeado na fase preliminar transfere ao Presidente eleito na Assembléia Geral de Constituição para que dirija os trabalhos. A Ata da Assembléia, que após lida e aprovada, deve ser assinada por todos os cooperantes fundadores da cooperativa.
- c) Registro na Junta Comercial do Rio Grande do Sul – JUCERGS – Após a Assembléia Geral de Constituição, torna-se necessário fazer o registro da Cooperativa na Junta Comercial do Estado. Para que seja obtido o registro a cooperativa deve apresentar à Junta Comercial, os documentos específicos conforme solicitado pelo Estado.
- d) Registro na Secretaria da Receita Federal e Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul – Deverá ser encaminhado para obtenção da inscrição no CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) e no CGC/TE (Cadastro Geral de Contribuintes de Tributos Estaduais);

---

<sup>10</sup> Eng°. Agrôn°. Ângelo Pegoraro, Presidente da Cooperativa Triticola Mista Vacariense – COOPerval – em entrevista realizada em 12.08.2007;

- e) Registro na OCERGS – Toda cooperativa deve registrar-se na Organização Cooperativa de seu estado a fim de atender ao disposto no Art. 107, da Lei nº 5.764/71, integrando-se ao Cooperativismo Estadual e participando do processo de autogestão do sistema.

### 1.7.2 O Cooperativismo na Serra Gaúcha

De acordo com a OCB (2009), no Rio Grande do Sul, estado de forte colonização alemã e italiana, a história relata que os problemas de comunicação, adaptação à nova cultura, carência de estradas e de escolas, e discriminação racial criaram entre eles laços de coesão, resultando no nascimento de sociedades culturais e agrícolas. Assim, estes imigrantes fundaram suas próprias escolas e igrejas e iniciaram suas atividades de caráter cooperativo, como mutirão para o preparo do solo, construção de galpões e casas, e no auxílio mútuo durante a colheita. Embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre esse assunto, devido à falta de material didático apropriado, imensidão territorial e trabalho escravo.

[...] o auspicioso advento da prática cooperativista na zona de colonização italiana do Rio Grande do Sul prende-se, desde seu aparecimento como tentativa de organização de sua economia agrária, a dois fatos preponderantes e correlatos – o regime da pequena propriedade rural e a fragilidade de suas decorrentes unidades econômicas em meio regido pelos princípios do *laissez-faire*'. (MONSERRAT, 1988, p.79)

Para o autor, o 'Movimento Cooperativista' no Estado do Rio Grande do Sul surgiu como alternativa aos 'Sindicatos de Profissionais da Agricultura e Indústrias Rurais'<sup>11</sup>, criados para auxiliar na defesa dos interesses dos agricultores na defesa de práticas como o pagamento de míseros preços pelos produtos agrícolas, as suas adulterações nas praças de consumo e as mistificações de que eram vítimas os agricultores. "*Estes sindicatos não tiveram, contudo, reflexo algum na colônia e as poucas iniciativas se desfizeram na indiferença geral. A situação, entretanto, persistia*" (MONSERRAT, 1988, p.81).

<sup>11</sup>Os sindicatos tinham por objeto o estudo, custeio e defesas dos associados, organizando-se livremente, aos sindicatos é facultado também exercer a função de intermediário do crédito a favor dos sócios, adquirir para estes tudo o que for mister aos fins profissionais, bem como vender por conta deles os produtos de sua exploração em espécie, beneficiados ou de qualquer modo transformados. Tal associação é destinada a amparar os fracos, a congregar os pequenos agricultores e a ministrar-lhes amplos recursos de ordem material e moral (MONSERRAT, 1988, p.81).

Embora variada a produção, o valor do produto era pobre. E, em meio de uma luta desigual entre compradores e produtores, todo o trabalho destes pioneiros se diluía frente a um balcão, esgotando sua capacidade aquisitiva e ameaçando, com o pauperismo, galvanizar tanta energia dispersa.

Se, além do rio das Antas, era a banha e os laticínios; aquém deste vale fecundo, era o vinho que sofria os efeitos de uma orientação comercial imediatista e ávida de bons lucros [...]

A par desse despautério no trato de uma riqueza tão útil à economia do país, o próprio viticultor, vencendo o seu característico acanhamento, levanta sua voz de protesto contra a maneira como estava sendo posto a perder o fruto de seu labor. E, na longa e dolorosa *via crucis* do vinho riograndense, a sua história registra as palavras do Dr. Carlos Barbosa a uma comissão de caxienses que fora solicitar-lhe providências contra a falsificação dos produtos vinícolas. Disse o ilustre Presidente do Estado:

Os meios de impedir as adulterações, mais do que o Governo, os possui vós, ó agricultores; somente associando-vos e constituindo cooperativas podereis bem defender os vossos produtos, deles auferindo maior proveito.

O Governo poderá vos apoiar, facilitar os vossos trabalhos com leis e medidas adequadas, mas a iniciativa deve partir de vós, que precisais garantir os vossos próprios interesses<sup>12</sup>”.

Era a palavra oficial. O conselho do Magistrado. A concitação do estadista, mostrando-lhes a perspectiva que vislumbra e recomendando a união cooperativa para a defesa e valorização do seu trabalho. (MONSERRAT, 1988, p.81-83)

Na região de colonização italiana, o cooperativismo surgiu por iniciativa governamental, como uma opção frente às dificuldades dos agricultores e na busca de fomento da produção através de uma rede de empresas cooperativistas que atentasse, simultaneamente, à técnica e ao comércio dos produtos originados na região. Atendendo a esta necessidade, foi convidado José Stefano Paternó, advogado e agrônomo italiano, já conhecedor da América, onde já havia realizado trabalhos de orientação cooperativa na República do Paraguai e em nossa própria capital federal. Chegou ao Estado em 1911, e apoiado em suas iniciativas pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul passou a mediar a constituição da estrutura cooperativista do estado (MONSERRAT, 1988, p.85).

Tendo por base a cidade de Caxias do Sul/RS, de lá se irradiou pelas vilas e povoados vizinhos, lançando em cada canto, as bases da organização cooperativa. Quando não estava propagando o “evangelho em ação”, visitava as indústrias locais e perdia tardes inteiras, entre os vinhedos que circundavam as cidades, auscultando a vida colonial em sua intimidade. À noite, reunia-se com os dirigentes municipais e interessados e, até altas horas, discutia e traçava planos.

---

<sup>12</sup>Monserrat, 1988, p. 81 – Referindo pronunciamento que o Dr. A. A. Borges de Medeiros, então Presidente do Estado, dirigiu à Assembléia dos Representantes, em 1903

Examinando-se, mesmo sucintamente, os setores<sup>13</sup> cujos problemas Paternó equacionou dentro da fórmula associativa, verifica-se a extensão e a profundidade de seu trabalho (MONSERRAT, 1988, p.84-92).

As cooperativas multiplicaram-se na região, não somente na atividade da vitivinicultura, mas também em outros ramos da atividade rural.

No entanto,

[...] em 1913, já se dissolvia a recém-fundada União das Cooperativas que, fora um movimento de cima para baixo, pois partira da iniciativa governamental, não representava na realidade uma conscientização do pequeno agricultor; à falta de acompanhamento, o cooperativismo cai em descrédito.

De 1914 a 1929, perdeu-se a estrutura cooperativista desta região. Neste ano de crise, ressurgem as cooperativas e, já em 1938, a Encosta Superior da Serra acusa o funcionamento de 38 cooperativas. Neste ano, também, o I Congresso Cooperativista do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, aprova a constituição de um órgão centralizador das cooperativas riograndenses, surgindo a União Sul Brasileira de Cooperativas (KLEIN, 1977, p.95-97).

[Como descreve Monserrat (1988)] o caminho apontado era interessante e facilmente compreensível. O apólogo das varas vem de séculos e tem servido tanto para explorar como para defender uma coletividade, de sorte que não foi difícil a aceitação da tese. Ademais, na vizinhança, os colonos de origem alemã, há cerca de dez anos, vinham prosperando com a feliz iniciativa do Pe. Amstadt, criando em toda a região teuto-brasileira 'Caixas Rurais Raifeisen'. A aceitação das ideias cooperativistas, em toda a região foi deveras surpreendente. Uns por convicção, outros por necessidade e, ainda e outros, para serem agradáveis às autoridades locais, ingressam todos em massa, nas sociedades que vão surgindo (MONSERRAT, 1988, p.83-89).

Entre as comunidades visitadas se encontrava Vacaria. O destaque para este município reside na observação realizada por Partenó, que, enquanto desenvolvia suas atividades pela região de colonização italiana, identificou um grande potencial para a prática cooperativista, pois diante de 'um município tão rico, com uma população bovina de 200 mil cabeças, é inacreditável que importe queijo e manteiga das colônias próximas'. Entretanto foi o desinteresse dos seus componentes para o cooperativismo o verdadeiro destaque (MONSERRAT, 1988, p.97).

---

<sup>13</sup>i) Setor Vinícola e Agrícola, criando nove cooperativas agrícolas em Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Garibaldi, Veranópolis e Guaporé, nestas cooperativas, era comum a presença de seções voltadas à industrialização de produtos derivados do abate de gado suíno (banha e embutidos); ii) Setor Laticínios, criando doze cooperativas destinadas à fabricação do queijo e manteiga, nos municípios de Garibaldi, Guaporé, Veranópolis, Antônio Prado, Bento Gonçalves, Porto Alegre e Vacaria.



## 1.8 COOPERATIVISMO: INFLEXÕES E CRISES

A empresa cooperativista passa hoje em dia por uma série de reflexões e crises, devido à própria evolução das relações comerciais, com uma crise de credibilidade; uma ênfase gerencial – em virtude da necessidade de manter a rentabilidade na economia capitalista; e uma crise ideológica, por causa da tendência de prevalecerem os valores mercantis sobre os valores da cooperação. A própria trajetória do movimento revela uma herança de descrença pelo modelo cooperativista.

Saratt e Moraes (1997, p.22), destacam que

A primeira cooperativa que realmente obteve êxito foi a caixa rural criada pelo padre suíço Theodor Amstadt em 1902, na cidade de Nova Petrópolis/RS. Mas o verdadeiro “boom” das cooperativas só aconteceu na década de 40, quando o governo Getúlio Vargas incentivou a criação das cooperativas de trigo e soja. Nas décadas de 60 e 70, o sistema viveu seu apogeu, graças às altas cotações da soja no mercado internacional e ao crédito fácil. Entretanto, má administração, as fraudes em diversas entidades do setor e o fim dos subsídios estatais, já nos anos 80, destruíram significativamente as cooperativas brasileiras, consideradas, até então, modelo de eficiência e organização.

O fracasso temporário fez com que o setor pagasse um preço alto também em relação à credibilidade deste modelo associativo. Pouco a pouco, as cooperativas de trigo e soja começaram sua reestruturação financeira, apesar das dificuldades provocadas por problemas climáticos, planos econômicos e conseqüente inadimplência dos associados. Ao mesmo tempo, outros segmentos foram aderindo ao cooperativismo. As Cooptáxi, as Unimed e as Unidonto são bons exemplos de expansão do sistema cooperativo também para a prestação de serviços.

Segundo Monserrat (1988), o movimento cooperativista na zona de colonização italiana do Estado do Rio Grande do Sul, em sua primeira fase (1911 – 1913), foi vítima de uma série de fatores, como uma excessiva imobilização de recursos provenientes de financiamentos contraídos junto a instituições financeiras, normalmente com volumes e taxas de juros excessivamente elevados, associados à realização de gastos supérfluos em estruturas que alguns julgavam desnecessários e em meio a acusações de improbidade na gestão de recursos.

[...] a causa do fracasso dessa instituição também pode ser encontrado nas artimanhas que lhe armaram aqueles que viviam da intermediação desnecessária, à sombra de administrações incapazes e tementes frente a uma produção que ensaiava organizar-se para tornar a vida rural mais remuneradora e atraente. (MONSERRAT, 1988, p.107)

O ressurgimento do Movimento Cooperativista na região Nordeste riograndense, iniciou-se 18 anos mais tarde. De 1914 a 1929, não se falava em cooperativismo. Entretanto, seus prédios e suas estruturas resistem ao tempo e, principalmente, suas ideias revolucionam os hábitos e costumes do conservadorismo<sup>14</sup> agrário (MONSERRAT, 1988, p.108 – 109).

Os problemas com desvios e fraudes continuara de modo isolado, mas, desta vez, os cooperativados lesados constituíam novas organizações cooperativas ou se deslocam entre uma e outra organização. Alguns abandonavam o cooperativismo.

Em 19 de dezembro de 1932 foi promulgado o Decreto Lei nº 22.239<sup>15</sup>, referente ao reconhecimento do cooperativismo em relação aos demais tipos de organizações, o que serviu de impulso a um novo ciclo de criação de cooperativas. Ao longo das décadas de 1930 e 1940 foram criadas diversas instituições públicas voltadas ao fomento da prática cooperativista, como por exemplo a Caixa de Crédito Cooperativo, fundada em 1943.

Segundo Alves (2003), [...]“o principal marco legal a regular a prática cooperativista no Brasil é a Lei nº 5.764, sancionada em 16 de dezembro de 1971, também conhecida como “Lei do Cooperativismo” (ALVES, 2003, p.11-12), onde as organizações cooperativas foram contempladas com uma série de benefícios de ordem fiscal.

---

<sup>14</sup> “A estruturação de nossa indústria vinícola e a adoção dos princípios da ciência enológica, na fabricação e condução dos vinhos, sua fiscalização e o controle; a elaboração da banha centralizada em prédios devidamente aparelhados, em substituição aos métodos empíricos dos próprios agricultores isolados; a industrialização de carne suína e a exportação de salames, presuntos e embutidos; e o desenvolvimento da indústria de laticínios, representaram para o Rio Grande do Sul, uma herança inestimável produzida pelo cooperativismo nesta região” (MONSERRAT, 1988, p.108).

<sup>15</sup> [...] “Em 1932, a legislação é alterada, revogando-se uma lei híbrida e inconseqüente e o país é dotado de um código realmente cooperativista” (MONSERRAT, 1988, p112). Da mesma forma, Alves (2003) destaca, [...] “A literatura acusa um florescimento da prática cooperativa brasileira a partir de 1932, motivada por dois pontos principais: a) o estímulo do Poder Público ao cooperativismo identificando-o como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas; b) promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, de 1932, passando a definir melhor as especificidades daquele movimento diante de outras formas de associação” (UNIRCOOP, 2003 *apud*, ALVES, 2003, p.60).

A 'Lei do Cooperativismo' confere a denominação de ato cooperativo a todas as transações realizadas entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais. Segundo a lei, o ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

[...] O fato de a empresa cooperativa ser uma sociedade sem fins lucrativos, cujo objeto é a prestação de serviços a seus associados, lhe confere um tratamento tributário diverso daquele recebido por uma sociedade comercial.

[...] Conforme a lei, os conceitos de lucro e prejuízo se aplicam, no caso das empresas cooperativas, apenas aos atos não cooperativos. No caso dos atos cooperativos, utiliza-se os conceitos de sobras e faltas, que, como as próprias palavras sugerem, são o resultado da diferença entre as retenções e contribuições dos associados e os custos e despesas que a sociedade realiza visando cumprir sua finalidade social. Portanto, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição social sobre o Lucro Líquido (CSLL) só incidem sobre os resultados oriundos dos atos não-cooperativos, uma vez que os atos cooperativos não constituem operação mercantil.

Além destes, as cooperativas são contribuintes, como qualquer outra empresa, dos impostos e contribuições incidentes sobre o patrimônio (IPTU, ITR e IPVA), sobre operações e movimentação financeira (IOF e da antiga CPMF), sobre a intervenção no domínio econômico (CIDE – Combustíveis) e sobre a folha de pagamentos (INSS e Salário-Educação). Também devem recolher o ISS, quando da prestação de serviços a terceiros, o ICMS e o IPI, nos casos em que a cooperativa exercer atividade industrial (ALVES, 2003, p.14-15).

Como é destacado por Alves (2003), é possível dividir o Movimento cooperativista em dois momentos. O primeiro momento, foi marcado principalmente pela participação de famílias de imigrantes que vinham para o país e se estabeleciam normalmente em pequenas propriedades agrícolas, objetivando com sua produção apenas sua subsistência familiar. A negligência dos sucessivos governos em relação a esses imigrantes fomentou entre eles a necessidade de buscar soluções próprias para os seus problemas, assim [...] “o período que se estende desde o aparecimento das primeiras cooperativas até meados da década de 1950 pode ser considerado como a ‘era romântica do cooperativismo’” (ALVES, 2003, p.24).

As cooperativas então existentes tinham como principal objetivo eliminar o intermediário da comercialização da produção agrícola dos cooperados, atuando de forma mista, ou seja, tanto na comercialização da produção agrícola do associado como, também, na aquisição e repasse de insumos e bens de consumo para os cooperados, que na maioria dos casos não tinham acesso às casas comerciais dos centros urbanos (ALVES, 2003, p.23-24).

O segundo momento foi fortemente marcado por uma intervenção do Governo Federal, que identifica no cooperativismo uma forma de promover a reestruturação da agricultura nacional.

Assim, a pequena propriedade passou rapidamente por uma grande transformação, com a policultura de subsistência sendo rapidamente vertida numa monocultura de grãos, conduzida sob intensa utilização de insumos industriais e com assistência técnica das cooperativas. Segundo o autor, este movimento provocou um crescimento das cooperativas e resultou no ‘cooperativismo empresarial<sup>16</sup>’ em substituição ao ‘cooperativismo romântico’.

[...] se por um lado, o Estado via na organização cooperativa dos produtores o meio mais eficaz de agilizar o processo de modernização da agricultura; por outro, os agricultores ainda nutriam uma certa desconfiança em relação ao cooperativismo, em virtude de experiências mal sucedidas ocorridas no passado.

A partir do segundo Governo Vargas (1950-1954) e, principalmente, do Governo Kubitschek (1955-1960), o Governo Federal passa a moldar sua atuação de acordo com um objetivo claramente industrializante. Foram estabelecidas áreas prioritárias de investimento, que contaram com amplo incentivo governamental, assim como foram definidos, ainda que de forma não-explicita, os setores nos quais as inversões deveriam ficar a cargo do Estado, do setor privado nacional e do capital estrangeiro.

Entre os vários entraves à superação do estágio de subdesenvolvimento em que se encontrava a economia brasileira, o diagnóstico que deu origem ao Plano de Metas (1956-1961) identificava o baixo nível de produtividade da agricultura nacional. Portanto, para que o objetivo de aprofundar o grau de industrialização do país fosse exequível, seria essencial a modernização da agricultura nacional, que ainda era conduzida segundo moldes tradicionais.

[...] A pretendida ‘Revolução Verde’, acabou ocorrendo de forma mais intensa, a partir da década de 1960, tendo como principais elementos, a difusão de relações de trabalho capitalistas no meio rural e a incorporação de insumos industriais à tecnologia de produção.

Buscando realizar seu objetivo de modernização da agricultura, o Estado reservou às cooperativas agropecuárias o papel de principal executor das políticas públicas voltadas ao setor rural (ALVES, 2003, p.23-25).

Para Alves (2003), se a organização dos produtores em torno das cooperativas parecia vir de encontro aos objetivos de modernização da agricultura no Governo Federal Brasileiro, também se revelou conveniente para os pequenos produtores, que formavam a grande maioria dos associados destas organizações, que passaram a ter assegurado acesso ao crédito oficial e garantia de comercialização para sua produção. Agora, com um forte oferecimento de crédito, as antigas formas de organização dos produtores rurais, incluindo as cooperativas mistas fundadas na primeira metade do século XX, não se adequavam a esta concepção emanada do Governo Federal, uma vez que não possuíam estrutura organizacional e eram inexpressivas economicamente.

---

<sup>16</sup> [...] “a partir de meados da década de 1950, esse ‘cooperativismo romântico’ começa, a dar lugar a um novo cooperativismo, chamado, por muitos estudiosos do assunto, de ‘cooperativismo empresarial’ (ALVES, 2003, p.24)”

Deste modo, para estar aptas a competir no mercado interno e externo com grandes empresas capitalistas do setor agroindustrial, as cooperativas necessitariam de uma estrutura totalmente distinta, devendo se organizar como uma empresa moderna, capaz de explorar eficientemente as economias de escala e escopo. As ‘novas cooperativas’ que resultaram desta fase foram marcadas por um intenso processo de fusão, reduzindo numericamente sua quantidade e promovendo seu agigantamento organizacional, e sua expansão do espaço de atuação (SEIBEL, 1994 *apud*, ALVES, 2003, p.39-40). O resultado deste processo foi o surgimento de um conjunto de cooperativas extremamente verticalizadas, contanto com elevada capacidade instalada ociosa.

A evolução do cooperativismo agropecuário brasileiro, entre as décadas de 1950 e 1970, teria sido completamente diferente na ausência do forte amparo fornecido pelo Governo Federal ao setor. É importante reconhecer que sem este auxílio o setor não teria se transformado. Contudo, [...] “ao conceder benefícios excessivos ao setor, o Estado incentivou a consolidação de um movimento cooperativista passivo, que reage apenas aos estímulos de um modelo econômico determinado pelo Estado” (UNIRCOOP, 2003 *apud* ALVES, 2003 <sup>17</sup>).

Alves (2003) destaca também que, muitas vezes,

[...] a tutela exercida pelo Estado tendia a ser reproduzida no interior das cooperativas, resultando num paternalismo, muitas vezes, através da cobrança pela prestação de serviços em valores inferiores ao necessário para cobrir os custos de realização dos mesmos e da concessão de crédito, pelas cooperativas, aos cooperados, a prazos e taxas de juros mais favoráveis do que aqueles impostos pelos bancos às cooperativas (ALVES, 2003, p.29).

Também a presença do paternalismo deve ser visualizada como problema, no contexto de privilegiar uns em detrimento de outros que tomam ou se utilizam dos recursos indevidamente. Entretanto, a concessão de financiamentos e outras formas de auxílio, revertidas aos cooperados, por exemplo, através da distribuição de repasses de recursos governamentais para fomentar atividades agrícolas, reflete também atos de solidariedade praticados pelas cooperativas.

Segundo Alves (2003), no final da década de 1970, após vários anos apresentando liquidez, o mercado financeiro internacional sofreu uma forte reversão. Este fato resultou numa drástica redução do volume de crédito disponível, com elevação substancial das taxas de juros.

---

<sup>17</sup>UNIRCOOP – Rede de Universidades das Américas para Estudos Cooperativos e Associativos. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. UNIRCOOP, 2003, p.15.

Submetidas a uma nova realidade, as cooperativas começaram a defrontar-se com crescentes dificuldades financeiras, sobretudo as de maior porte, pois foram, em razão de seu próprio tamanho, as que tiveram amplo acesso ao mercado financeiro internacional<sup>18</sup>.

Segundo Alves (2003, p.34),

[...] além dos elementos estritamente econômicos, outros fatores foram apontados, à época, como causadores da crise que atingia o sistema cooperativista agropecuário. Em várias empresas, o princípio cooperativista do controle democrático sempre representou peça de ficção, na medida em que os dirigentes representavam uma ‘casta especial’, totalmente alheia ao controle do corpo social. Com isso, ficou mais fácil ocorrerem gestões temerárias e irregulares, cometidas por administradores incompetentes e/ou corruptos (ALVES, 2003, p.34).

Atualmente o cooperativismo vem retomando o processo de valorização e crescimento, (ver dados da Tabela 4, p.38), em especial através das cooperativas do ramos de trabalho e transporte; cooperativas habitacionais, cooperativas educacionais e cooperativas de saúde, que apresentaram o maior crescimento. Ao contrário, as cooperativas agropecuárias permanecem em um patamar de relativa estabilidade.

Segundo Pucci<sup>19</sup>(2007), as cooperativas agropecuárias passaram por um processo lento de crescimento, onde, além das crises nacionais, esteve associado a falta de consciência cooperativista, “bem poucos têm consciência de que são donos e, portanto, responsáveis pela cooperativa”. É preciso conscientizar de que a eficiência no mundo globalizado não depende apenas de um dirigente, mas de toda uma sociedade.

Como destaca Pegoraro (2007), a expressão e a magnitude alcançada por uma cooperativa está em como ela [...], “cumpra seu objetivo de prestar um bom atendimento ao cooperado” (PEGORARO, 2007). Então, se a cooperativa é dos associados, cabe a eles traçar suas políticas, definir as diretrizes, tomar as decisões e manter permanente controle da mesma, para que ela seja efetivamente autogestionada.

---

<sup>18</sup>Para Benetti (1985) as grandes cooperativas gaúchas financiaram seu crescimento através de créditos de curto prazo, muitas vezes contratados no exterior, e muitas vezes fruto de financiamentos contraídos para cobrir prejuízos oriundos de operações especulativas nas bolsas internacionais de grãos (BENETTI, 1985 *apud* ALVES, 2003).

<sup>19</sup> Eng.º Agrônomo Sr. Carlos Roberto Albino Pucci, Dpto Técnico da COOPERVAL, em entrevista realizada em 22.08.2007.

Assim, reforçando as palavras de Pegoraro (2007), pode-se afirmar que a autogestão é tarefa complexa, porém necessária, e cabe aos dirigentes e aos conselhos fiscais das cooperativas se empenharem para buscar, no desejo do quadro social, a energia necessária para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela sociedade cooperativa

Destas reflexões se reforça o questionamento, em parte motivador deste trabalho, será que a crise de credibilidade com que, muitas das vezes, se depara o sistema cooperativista, em particular na região da Serra Gaúcha, não adviria do fato de, face às alterações decorrentes da dinâmica do mercado, estar havendo uma substituição dos valores humanos, próprios de uma racionalidade substantiva, ética, responsável, por valores econômicos, cujo critério de ordenação é o interesse, solapando as relações interpessoais primárias, marco fundamental, originário, do cooperativismo? Seriam, os deslocamentos dos indivíduos, o reflexo de uma crise do cooperativismo e/ou no cooperativismo?

No capítulo seguinte se estabelecem as bases definidoras de uma racionalidade instrumental e de uma racionalidade substantiva, segundo as formulações de Alberto Guerreiro Ramos (1989), de “uma teoria substantiva da vida humana associada” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.46).

## 2 A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA VISÃO DE GUERREIRO RAMOS

Neste capítulo procura-se estabelecer, segundo os pressupostos de Guerreiro Ramos (1989), uma distinção entre a racionalidade instrumental e uma racionalidade substantiva, caracterizando-as quanto aos seus principais aspectos.

Segundo Guerreiro Ramos (1989), a razão deve ser vista como o conceito fundamental de qualquer ciência da sociedade e das organizações, prescrevendo

[...] como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social. [Onde o autor, realiza uma reflexão sobre a racionalidade instrumental, como determinante da] teoria corrente da organização [e que] admite como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana, [o que a incapacitaria de ser capaz de criar] ‘espaços sociais que permitem aos indivíduos participar de relações interpessoais verdadeiramente autogratificantes (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23).

Assim, a racionalidade instrumental, vigente atualmente numa sociedade cuja orientação é determinada pelo mercado, seria normatizadora da decisão dos indivíduos, como que sufocando o poder de discernimento e imputando aos mesmos a ‘transavaliação da razão<sup>20</sup>’.

Como alternativa, o autor propõe uma outra forma de racionalidade para a sociedade e para as organizações, a racionalidade substantiva, onde ...

[...] a racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto para a conceituação da ciência social<sup>21</sup> em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23).

<sup>20</sup>“Transavaliação da razão, [...]“levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético, [...] caracteriza o perfil intelectual de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna em bases utilitaristas” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.3).

<sup>21</sup>Guerreiro Ramos (1989) referenciou e convencionou chamar de ‘*ciência social*’ a sociologia, psicologia, política, economia e administração, negando a essa última a condição de cientificidade e acusando-as de legitimar a ideologia do mercado num processo de despersonalização do indivíduo;



Para Guerreiro Ramos (1989), a razão substantiva se contrapõem à razão instrumental e tem sua base no julgamento ético-racional. A racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano, que permitiria contrabalançar a busca da emancipação e autorrealização com o alcance de satisfação social, considerando o direito dos outros indivíduos de fazê-lo e oferecendo um modelo alternativo.

A contrapartida da atual teoria da organização é a ciência formal. A contrapartida da nova ciência da organização é a ciência social substantiva. [...] os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada são derivados do exercício de um senso de realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.46).

A racionalidade da qual está imbuído o indivíduo provoca uma clara distinção na maneira como este se conduz. Assim, a organização é percebida como um sistema cognitivo, onde um indivíduo pode apresentar ou não consciência sobre as peculiaridades de tal sistema, que é expresso pelas normas, e por um padrão cognitivo geral, preocupado e validado sobremaneira por requisitos funcionais, requisitos estes desprovidos de rigor científico. A reflexão proposta por Guerreiro Ramos (1989, p.50)

[Faz referência a] uma teoria científica da organização que não se baseia em sistemas cognitivos inerentes a qualquer tipo de organização existente, mas antes faz a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais.

Deste modo, ao encontrar manifestações individuais onde o resultado das decisões parece ser contrário ao senso comum – ‘que se constituem num tipo compacto de racionalidade’ estimulado ou imposto pela atual ‘teoria organizacional’, temos uma representação clara de ‘ação’. Ação que se encontra, inicialmente, em desacordo com o padrão de ‘comportamento’

institucionalizado – ou seja, incompatível com uma ‘síndrome comportamentalista<sup>22</sup>’ que, de modo geral, influencia toda a sociedade atual (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.18).

O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências, uma capacidade que o ser humano tem em comum com outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores. Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes.

Em contraposição, a ação é própria de um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta. A eficiência social e organizacional é uma dimensão incidental e não fundamental da ação humana. Os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo em geral. Assim, a ação baseia-se na estimativa utilitária das conseqüências, quando muito, apenas por acidente (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.50-51).

Estas considerações revelam que [...]‘o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta.’ [Constata que] ‘homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde o senso comum substantivo determina o curso de suas ações’. [Ao contrário, pertenceríamos] ‘a sociedades em que homens e mulheres fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas’ (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.51).

Em sua crítica, ele recorre à distinção feita por Max Weber entre valor ou racionalidade substantiva e racionalidade funcional e afirma que ambas constituem ‘categorias fundamentais de duas concepções distintas da vida humana associada’(GUERREIRO RAMOS, 1989, p.25). O autor destaca a necessidade de diferenciar, analiticamente, essas duas concepções, porque as teorias organizacionais e o desenho dos sistemas sociais resultantes, fundamentados na concepção moderna de razão – cálculo de conseqüências e utilitarismo – são desprovidos de validade científica. Destaca três qualificações que realçam a diferença entre teoria substantiva e teoria formal da vida humana associada.

---

<sup>22</sup>“A síndrome comportamentalista é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo. A síndrome comportamentalista, isto é, a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas.” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.52)

Primeiro, uma teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise. Tal teoria é formal quando a razão, no sentido funcional, é sua principal categoria de análise. Na medida em que a razão substantiva é entendida como uma categoria ordenativa, a teoria substantiva passa a ser uma teoria normativa de tipo específico. Na medida em que a razão funcional é apenas uma definição, ou uma elaboração lógica, a teoria formal é uma teoria nominalista de tipo específico. Os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados *do e no* processo de realidade, enquanto os conceitos de teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais [...]. Segundo, uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui a razão, embora nenhum deles jamais tenha empregado a expressão *razão substantiva* [...]. A terceira e última qualificação é a de que a teoria substantiva, tal como foi concebida, envolve uma superordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize as questões da vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.26-28).

A seguir, Guerreiro Ramos (1989) propõe um esclarecimento analítico entre as duas teorias, no Quadro 1.

Formal	Substantiva
I. Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	I. Os critérios para ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema auto-regulado.	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	III. O estado científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de determinados estados empírico-temporais.	IV. A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Fonte: Guerreiro Ramos, 1989, p.29

#### Quadro 1 – Teoria da vida humana associada

Para Guerreiro Ramos (1989, p.45-46),

[...] toda a teoria da organização existente pressupõe uma ciência social de mesma natureza epistemológica. A contrapartida da atual teoria da organização é a ciência social formal. A contrapartida da nova ciência da organização é a ciência social substantiva. [Assim,] os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada são derivados do exercício de um senso de realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares. [...] Antes, é a razão, em sentido substantivo, que capacita os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana.

Em seu esclarecimento, Guerreiro Ramos (1989, p. 28 a 45) promove uma distinção analítica de onde se originam os fundamentos da sua teoria da delimitação dos sistemas sociais, numa sociedade multicêntrica, sendo a isonomia um dos enclaves possíveis.

Segundo os pensadores clássicos a característica que faz do homem uma criatura '*sui generis*' é a percepção que o homem tem da atividade da razão em sua psique.

i) A moderna transavaliação do social, [...] Pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político. A transavaliação ocorre à medida que a moderna ciência social pressupõe que o indivíduo é fundamentalmente um ser social e a sociedade gera os padrões da existência humana em seu conjunto, atacando o conceito de razão em termos de senso comum, definindo que a razão é uma característica da sociedade, mais do que do indivíduo. [...] **No momento em que o ser humano é reduzido a uma criatura que calcula, é para ele impossível distinguir entre vício e virtude. A sociedade torna-se, então, o seu único mentor e, não surpreendentemente, padecimento é equiparado ao mal, e prazer ao bem.**

ii) Ordenamento político e sociedade, em referência à isenção da economia de formas de regulação política. A ciência social formal tem **a concepção da vida humana associada como sendo ordenada pelo interesse**, o que é o mesmo que admitir que esse princípio da sociedade, no momento culminante da transavaliação do social, é o padrão normativo essencial da existência humana em seu conjunto; ao tornar difuso o elemento político na vida humana associada, a ciência social formal deixa de considerar qualquer espécie de regulação substantiva influenciando sobre o processo econômico.

iii) A dicotomia entre valores e fatos, quando o indivíduo é definido como um ser puramente social, a suposição é de que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco. A sociedade é percebida como o próprio mercado amplificado. Assim, **os valores humanos tornam-se valores econômicos**, no sentido moderno, os fins tem a mesma categoria. As disciplinas contemporâneas [...] que aceitam como indiscutível a sociedade centrada no mercado, tem que ser exclusivamente interessada em fatos. [...] Tal dicotomização se reflete nos interesses de pesquisa.

iv) A ciência social como uma ideologia serialista, revelando a noção de uma série de estágios empírico-temporais, onde o tempo de atualização da natureza humana se processa através de distintos degraus existentes numa espécie ascendente e seriada de tempo, através do qual a natureza humana muda sua estrutura alcançando seu estágio final e perfeito. Esta visão classifica as diferentes sociedades do mundo contemporâneo em uma espécie de fila indiana, apontando na direção de uma suposta sociedade avançada, ou

esclarecida. Tais critérios desviam as sociedades de seu imperativo crítico de outra reconstrução. Existe, portanto, a necessidade de implementar uma ruptura, partindo daquilo que cada sociedade racional já possui, em termos substantivos, e apreendido através de compactas experiências de tempo.

v) Da ciência social científica [...]. A teoria social formal é científica, isto é, parte da premissa de que a correta compreensão da realidade só pode ser articulada segundo o modelo da linguagem técnica da ciência natural. Sem subestimar a importância das questões operacionais, método e técnica não são padrões de verdade e de adequado conhecimento científico, não devendo ser considerados como o paradigma do saber em todos os domínios da realidade. Sob esse enfoque, a realidade é reduzida apenas àquilo que pode ser operacionalmente verificado. Para a ciência social formal, a funcionalização de sua linguagem e sua orientação centrada em um método acabam por converter a ciência social em uma forma disfarçada de ideologia e tecnologia. (Grifos do Autor).

Guerreiro Ramos (1989) identifica a existência de um círculo vicioso ligando a ciência social formal à disposição moderna, que reduz o homem a uma criatura que se comporta. Este alicerce psicológico da teoria formal de organização, que ele denominava de síndrome comportamentalista<sup>23</sup>, isto é, a redução da ação ou da conduta humana a comportamento, o que tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas.

Esta síndrome comportamentalista, isto é, uma disposição socialmente condicionada, provocando a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral a conduta humana, é definida com base em quatro traços principais: a) a fluidez da individualidade; b) o perspectivismo; c) o formalismo; d) o operacionalismo. Esses padrões cognitivos constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade de mercado e sua interiorização ocorre, geralmente, sem ser notada pelo indivíduo. Assim, a síndrome comportamentalista se transforma numa segunda natureza.

Outro elemento de destaque, em uma perspectiva substantiva, se refere à utilização de uma política cognitiva<sup>24</sup>, enredada numa trama de pressupostos não questionados, derivados da sociedade centrada no mercado. A política cognitiva – a moeda corrente psicológica da sociedade

---

<sup>23</sup>A síndrome comportamentalista, estabelece uma distinção entre comportamento e ação. Ou seja, o comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa das conseqüências, uma capacidade que o ser humano tem em comum com os outros animais, sua categoria mais importante é a conveniência, representada por um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores. O comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. A ação é própria de um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui-se numa forma ética de conduta (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.50-51)

<sup>24</sup>A política cognitiva, consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretar a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ ou indiretos de tal distorção (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.87).

centrada no mercado – propõe-se a incutir no indivíduo uma alienação crítica de si mesma. Sobre este aspecto, Guerreiro Ramos (1989) desenvolve, inicialmente, uma digressão histórica sobre a concepção de política cognitiva e a seguir, estabelece o relacionamento entre a política cognitiva adotada pela sociedade centrada no mercado focalizando: i) a sua relação intrínseca; ii) a visão paroquial da natureza humana; iii) a definição da pessoa como “*o alegre detentor de um emprego, vítima patológica da sociedade de mercado*”; e por fim, iv) a identificação da comunicação humana com a comunicação instrumental, o que constitui na psicologia da comunicação instrumental, ou seja, planejada, de modo sistemático, no contexto das organizações econômicas, para maximizar a atividade produtiva. A psicologia transforma-se, assim, numa tecnologia de persuasão para aumentar a produtividade. A consequência é a instalação de uma sociedade subordinada aos negócios como lógica central da vida da comunidade, onde o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos.

Afirmando que o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais predominante é unidimensional<sup>25</sup>, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais, Guerreiro Ramos (1989) delinea um modelo multidimensional, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado, ou seja, o paradigma paraeconômico (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140).

O ponto central desse modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional, que envolve: a) uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), [ou seja, um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica] onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140).

Partindo dessa visão crítica a uma teoria de organização dominada pelo sistema de mercado, Guerreiro Ramos (1989) apresenta os fundamentos da sua teoria da delimitação dos

---

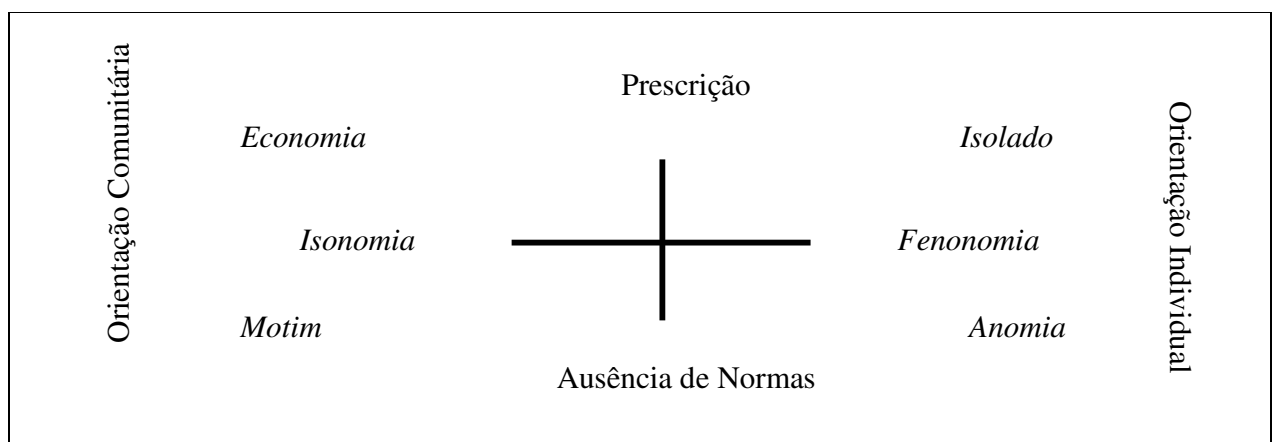
<sup>25</sup> O modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina, nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 140).

sistemas sociais, calcada em uma abordagem substantiva da organização, através dos seguintes aspectos: i) a definição da organização como um sistema epistemológico; ii) definição dos pontos cegos da teoria organizacional corrente; iii) um reexame da noção de racionalidade; iv) interação simbólica e humanidade; v) trabalho e ocupação; e, por fim, vi) conceptualizando uma abordagem substantiva da organização e um conjunto de possíveis diretrizes, necessárias à reformulação da teoria organizacional. Para sua interpretação ser possível, torna-se necessário não apenas a compreensão de uma ou de outra dimensão ou categoria delimitadora do paradigma paraeconômico proposto; há a necessidade de formular uma visão mais ampla desse modelo, cujas categorias são consideradas tipos ideais, no sentido Weberiano, posto que no mundo concreto só existem sistemas sociais mistos.

Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 155),

[...] o objetivo do paradigma paraeconômico não é supressão do mecanismo de mercado, mas a preservação somente das capacidades sem precedentes que o mesmo criou, ainda que pelas razões erradas. Dessa forma, pode ele atender às metas de um modelo multidimensional de existência humana, numa sociedade multicêntrica.

A sociedade multicêntrica é um empreendimento intencional. Envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e pôr em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. Uma sociedade assim requer também iniciativas partidas dos cidadãos, que estarão saindo da sociedade de mercado sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco.



Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p.141)

**Figura 4 – Paradigma paraeconômico**

O paradigma paraeconômico pode ser compreendido da seguinte forma:

i) orientação individual e comunitária; lugar para uma atualização individual livre de prescrições impostas, que pode ocorrer tanto em pequenos ambientes exclusivos quanto em comunidades de regular tamanho. O padrão paraeconômico parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios de relações interpessoais e que nesse espaço social, só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade. Nesse paradigma, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado, podendo ter uma ação adequada, já que rompe com a unidimensionalização<sup>26</sup>;

ii) prescrição contra ausência de normas; uma arte multidimensional não pode desprezar os efeitos psicológicos das prescrições operacionais, elas são mínimas, mas é preciso que haja essa observância de normas e / ou prescrições no desenho multidimensional de sistemas sociais, porque elas são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio a qualquer coletividade. O paradigma paraeconômico interessa-se no entanto, pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições, e nos quais podem, até ser, legitimamente, impostos ao indivíduo. Nos sistemas sociais que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições não são eliminadas, são mínimas, porém, e nunca estabelecidas sem o pleno consentimento dos indivíduos interessados. Tais sistemas são bastante flexíveis para estimular o senso de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos. A total eliminação das prescrições e das normas (anomia e motin), sendo incompatível com uma significativa atualização humana, põem em risco, essencial, a viabilidade de toda a tessitura social. e devem proporcionar a atualização pessoal, e estabelecer prescrições com o consentimento dos interessados, de forma a estimular o senso pessoal de ordem e compromissos com os objetivos fixados;

iii) conceituação das categorias delimitadoras, cuja presença no paradigma é exigida pela lógica de suas dimensões: motim<sup>27</sup>; economia<sup>28</sup>, isonomia, fenonomia<sup>29</sup> e isolado<sup>30</sup>. Da forma como estão concentradas no paradigma, não se espera que os enclaves e/ou categorias delimitadoras existam em partes segregadas do espaço físico, constituindo então, campos de sistemas sociais mistos representativos de uma realidade social multicêntrica, nos quais os indivíduos podem ter ação adequada ao invés de comportar-se apenas de maneira que venham a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140-153).

<sup>26</sup>Reconhecendo apenas o mercado como determinante para ordenação do sistema social atual.

<sup>27</sup>Anomia e motin: i) a anomia é conceituada como uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece, numa condição em que os indivíduos vivem na orla do sistema social, desprovidos de normas e raízes, sem compromisso com prescrições operacionais. O indivíduo é incapaz de criar um ambiente social para si próprio e de obedecer às prescrições operacionais de organizações importantes para sua subsistência. A anomia refere-se a indivíduos desprovidos de normas orientadoras e de senso de relacionamento; ii) o motin: é a referência de coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.146-147).

<sup>28</sup>Economia: é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.147-148).

<sup>29</sup>Fenonomia: é um sistema social, de caráter esporádico ou mais, ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.152).

<sup>30</sup>Isolado: enquanto o indivíduo anômico e os membros do motin não têm normas, o ator isolado, está comprometido com uma norma que para ele é única [...] a despeito de sua total oposição interior ao sistema social em conjunto, encontra ele um canto em que, de forma consciente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crença (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.153).



O paradigma paraeconômico representa uma proposta voltada ao desenvolvimento de uma nova teoria das organizações definida por uma recuperação da autonomia do indivíduo diante do sistema de mercado e, por uma orientação comunitária para o sistema social. Pressupõe que planos de vida pós-industriais são imediatamente possíveis, tanto nos países cêntricos, quanto nos países periféricos, constituindo um modelo delimitativo multicêntrico, onde [...] “um dos objetivos do paradigma paraeconômico é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 156).

Assim, tendo por base Guerreiro Ramos (1989), sua visão de racionalidade afirma que, hoje em dia, a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem estar humano.

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas.

Até que emergisse a sociedade de mercado, o tipo de raciocínio deliberado, somente interessado nos meios para atingir metas determinadas, fora apenas um aspecto limitado de um conceito mais amplo de racionalidade.

[...] o conceito de racionalidade, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua finalidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.22; 122).

A percepção de uma forma de vida que seja diferenciada<sup>31</sup>, em detrimento a uma vida compacta, também pode ser vista como objetivo do indivíduo, podendo representar e sinalizar um direcionamento individual. No contexto citado, os indivíduos existem em bases substantivas e não formais, legais ou contratuais. Ao contrário das organizações substantivas, as organizações formais são fundadas em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.124-125).

---

<sup>31</sup>“A família em nossa sociedade, na medida em que ainda preserva algumas funções da família arcaica, partilha de seu caráter organizacional substantivo.” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.124)

Outro elemento a ser enfatizado em uma abordagem social multicêntrica, à luz desses pressupostos, refere-se à distinção entre trabalho e ocupação.

O trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.130).

A busca pela ocupação pode ser um direcionador importante, pois, ao contrário do trabalho – que exerce um efeito opressivo, direcionado pela tarefa e incidente sobre o indivíduo – a ocupação se revela como fator de prazer e satisfação para o indivíduo no desempenho de suas atividades. Para isto, torna-se importante perceber a amplitude e o contexto dos cenários sociais aos quais o indivíduo estaria exposto. “A sociedade pós-industrial [que não é o desdobramento necessário de uma sociedade centrada no mercado], visualizada no paradigma paraeconômico só poderá existir como resultado de uma vigorosa oposição por parte dos agentes cujo projeto pessoal consiste em resistir às tendências intrínsecas da sociedade de mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 155).

## 2.1 COOPERATIVISMO: ECONOMIA OU ISONOMIA

Resgatando o anteriormente mencionado, define-se uma organização cooperativa como um processo associativo pelo qual homens livres reúnem suas forças de produção, capacidade de consumo e poupanças, para se desenvolverem econômica e socialmente, elevando seu padrão de vida. É um modelo, um sistema ou simplesmente uma atitude, que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade. Para alguns, o cooperativismo é o instrumento mais perfeito de organização da sociedade posto que é, simultaneamente, um sistema de organização social e econômico, cujo objetivo não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas (SARATT e MORAES, 1997).

Este sistema surge como uma nova visão, uma nova possibilidade que amplia a capacidade de reflexão e que considera, de forma concreta, o outro na relação social, conferindo maior autonomia ao indivíduo e aos seus atos. Inserido neste horizonte de novas possibilidades, o cooperativismo surge como alternativa ao individualismo, agrupando os indivíduos e representando a possibilidade de união de esforços.

A organização de caráter cooperativista marca, de forma intensa, um tipo de racionalidade substantiva, presente no contexto da teoria organizacional. Guerreiro Ramos (1989) sustenta que na atualidade a racionalidade instrumental, inerente a uma ciência social dominante, tem exercido o controle sobre a teoria da organização, levando-a a um sucesso pragmático, porém ingênuo. Esta teoria, tal como tem prevalecido, obtém seu sucesso de modo unidimensional, exercendo, por meio do sistema de mercado, um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Os princípios e os valores expressos assumem grande importância no processo de construção da cooperativa, constituindo-se, talvez, na principal característica deste tipo de sociedade, sendo, igualmente, um poderoso fator dinâmico, porque esclarece as situações, dá sentido à ação e introduz segurança. Os valores orientadores são um convite ao ‘nós’, induzindo a formação de um grupo ou movimento no qual as pessoas se identificam e propõem uma ação comum.

Cada um dos valores cooperativos tem sua própria integridade e está em seu próprio mérito, contribuindo com significado próprio e muito importante ao movimento cooperativo. Os valores cooperativos, quando tratados e examinados em conjunto, definem e fornecem os parâmetros para uma visão alternativa de mundo sadio, superior ao ‘*status quo*’ de hoje, constituindo objetivos ética e moralmente justificados, importantes de serem perseguidos por toda a sociedade (CARVALHO, 2000; POBIHUSHCHY, 2002).

Para Pobihushchy (2002), ao mesmo tempo em que são satisfeitas as necessidades individuais, os valores cooperativistas obrigam a que também sejam satisfeitas as necessidades do coletivo, destacando a responsabilidade do indivíduo em relação às suas atividades e aos demais membros da sociedade, participando assim com democracia, igualdade e equidade da gestão. Do mesmo modo, a ênfase nos aspectos de solidariedade, a sinceridade e o importar-se com o outro acaba sendo o motor, de modo que todos devem agir para não causar dano ou dificuldade para o outro hoje, amanhã ou num futuro distante.

No cooperativismo os princípios expressam juízos de valor, apontam objetivos, indicam os meios, mostram o processo a seguir, desenhando um futuro possível, sem imposições, através de um sistema econômico alternativo, democrático e mais participativo (DIAS e SILVEIRA, 2001). Portanto, esta organização não obedece aos parâmetros convencionais, encontrados na maioria das empresas e organizações que nos cercam, mas trata-se de uma forma alternativa de visualizar e enfrentar os obstáculos que são comuns a vários indivíduos que, em cooperação, se associam e os enfrentam, por vezes encontrando soluções.

As cooperativas, através de seus princípios, se apresentam como um tipo de organização que visa maximizar a atualização pessoal dos seus membros, na qual as prescrições operacionais do mundo social não são eliminadas. Elas são necessárias porque são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio à qualquer coletividade. Entretanto, como destaca Guerreiro Ramos (1989), 'quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecida aos que o executam pelas respectivas prescrições operacionais' (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.143). Assim, se pode pensar no indivíduo e refletir sobre qual o tipo de racionalidade que atualmente é motivadora para pertencer a uma organização cooperativista.

Neste tipo de organização, também a noção de tempo e ou orientação temporal tem correlativos espaciais intrínsecos. O tempo característico dos sistemas sociais, onde prevalecem relações de intimidade e de uma intensa reciprocidade interpessoal; e o espaço onde são mantidas as relações interpessoais primárias. Esta relação de tempo e espaço, representam a eficácia do sistema social.

Tragtenberg (2004) afirmava que um dos principais problemas associados às cooperativas é sua tendência de se tornar uma empresa convencional, explorando a mão de obra assalariada, se não houver base ideológica forte. Historicamente, a falta dessa base ideológica tem conduzido a degeneração das cooperativas, seja por transformarem-se em empresas convencionais ou porque fecham devido a conflitos internos. Segundo Tragtenberg (2004), isso ocorre porque, embora a proposta da cooperativa seja coletivista, não pressupõe transformações na estrutura econômica da sociedade. Assim, à medida que os trabalhadores membros optam por aumentar o valor de cotas através da contratação de assalariados, ao invés de diluir o patrimônio pela admissão de novos membros, a cooperativa gradualmente perde as características que a distinguem de uma empresa tradicional, com fins exclusivamente lucrativos.

O caráter da crise histórica enfrentada por este sistema e que advém, sobretudo, da ausência de um método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada pode, hoje, ser evidenciado através de alguns comportamentos tais como: má administração, o uso do cooperativismo como fachada e/ou meio para obtenção de benefícios fiscais, a perda de credibilidade, as pressões de rentabilidade – próprias da economia capitalista, e uma tendência de que prevaleçam os valores da competição sobre os valores da cooperação.

Assim, dentre as citadas categorias, a isonomia adquire particular significação para os objetivos deste estudo. A isonomia é definida por Guerreiro Ramos (1989) como um contexto em que todos os membros são iguais, isto é, sentem-se iguais, servindo, enquanto tal, para chamar a atenção para as formas possíveis de ambientes sociais igualitários, numa visão segundo a qual se entende que é possível constituir ambientes sociais igualitários. São estas, segundo o autor, as principais características de uma isonomia:

1. Seu objetivo essencial é permitir atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. Desse modo, as prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, mesmo então se estabelecem por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes **contribuam para a boa vida do conjunto**.
2. É amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas **não ganham a vida** numa isonomia; antes, **participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem**.
3. Suas atividades são, sobretudo, promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias as pessoas **se ocupam, não labutam**. Em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. Dessa forma, a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo.
4. Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados [...].
5. Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto ótimo, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e, afinal se transformará **numa democracia**, numa oligarquia ou numa burocracia (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.150-151 – Grifos do Autor)

Para Guerreiro Ramos (1989), é possível que não se encontre uma completa materialização do conceito. Entretanto, podemos imaginar como tentativas de ambientes isonômicos a associação de pais e mestres, a associação de estudantes, as associações locais de consumidores, as empresas

de propriedade dos trabalhadores, as organizações cooperativas, entre outras. Nestes ambientes, o indivíduo se revela como inserido e participante do sistema social, manifestando suas percepções e seus direcionamentos.

Em tais ambientes organizacionais, a percepção inicial reside no indivíduo e na sua relação com o outro. No modo de razão formal ou funcional podemos supor uma relação egoísta, onde a prevalência da lógica de cálculo sobre os meios mais eficientes para atingir as metas impossibilita e solapa um ambiente onde sua eficácia exige que prevaleçam, entre seus membros, relações interpessoais primárias, tornando em virtude da primeira o indivíduo indiferente a conteúdos de valor.

Ao contrário, em um modo de razão substantiva a relação do indivíduo com o outro se constitui com base no respeito, onde a fundamentação e natureza ética dos fins se tornam o elemento central – num processo de convergência sem sobreposição ao argumento do outro – na busca de relações sociais primárias autograticantes, aspectos estes muito próximos dos princípios e das características das organizações cooperativas.

[...] uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem médio perde a força psicológica que lhe permite suportar a tensão entre racionalidade funcional e a substancial e por completo se rende às exigências da primeira (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.7).

É desse engajamento que emerge a importância de compreender o contexto do sistema social no qual o indivíduo está inserido, isto pode, segundo o autor, ser visualizado através da Lei dos Requisitos Adequados no desenho dos sistemas sociais, focalizada a seguir.

## 2.2 A LEI DOS REQUISITOS ADEQUADOS E O DESENHO DOS SISTEMAS SOCIAIS

Para Guerreiro Ramos (1989) ‘a sociedade multicêntrica é um empreendimento intencional’ (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.155). Este empreendimento envolve planejamento e implementação, formulando e colocando em prática, diretrizes distributivas também em relação aos cenários sociais adequados a uma atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e às atividades comunitárias dos cidadãos.

Assim, não somente supõe, mas também propõe que [...] ‘planos de vida pós-industrial são imediatamente possíveis’ (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.155), partindo de iniciativas dos cidadãos, fora da sociedade de mercado, sob sua responsabilidade e risco.

Para descrever a procura pela delimitação ao sistema social e uma busca pela sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica, remete à Lei dos Requisitos Adequados, a qual:

[...] estabelece que a variedade dos sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento.

[...] sugere, também, que embora os requisitos dos sistemas possam, em geral, ser generalizados, para o planejador de sistemas constituem, antes, um ponto de ordem prática, isto é, conseqüências de concreta e participante observação, que envolve o planejador e seus clientes (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.156-157).

Neste sentido, o autor examina algumas dimensões principais no desenho dos sistemas sociais, a saber: tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo, as quais constituem como um ponto de ordem prática, isto é, conseqüências de concreta e participante observação, que envolve o planejador e demais implicados.

[...] a tecnologia é uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social, e existe no conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas.

[...] i) a capacidade de um cenário social para fazer face e para corresponder, eficazmente, às necessidades de seus membros exige limites mínimos ou máximos a seu tamanho; ii) nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar, com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário social; a questão do tamanho constitui sempre um problema concreto, a ser resolvido mediante investigação *ad hoc*, no próprio contexto; iii) a intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proporção direta do aumento de seu tamanho. [...] Pode haver um sabor romântico na afirmação de que o pequeno é belo. Na realidade, o grande também se recomenda por seus próprios méritos.

[...] um sistema cognitivo é essencialmente funcional, quando seu interesse dominante é a produção ou o controle do ambiente; é essencialmente político, quando seu interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto; é essencialmente personalístico (*personallogic*), quando o interesse dominante é o desenvolvimento do conhecimento pessoal. Um sistema cognitivo deformado é aquele desprovido de um único interesse central. Misturados de várias maneiras, esses sistemas podem existir simultaneamente num único cenário social.

[...] a recuperação de espaço para a vida pessoal e comunitária deveria constituir, agora, meta prioritária de cidadãos e de governos, pela exigência de adequada delimitação do sistema de mercado. [...] o espaço afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. [...] os espaços em que nos é dado viver podem nutrir ou dificultar nosso desenvolvimento psíquico, em nossa singularidade como pessoas. O espaço pode ser um fator que facilite ou que iniba a descarga de tensões, assim como um determinador de estresse.

[...] o tempo das organizações formais não é idêntico ao tempo característico dos sistemas sociais em que prevalecem a intimidade e uma intensa reciprocidade interpessoal. As dimensões temporais do sistema social, do ponto de vista paraeconômico, só podem ser apresentadas tentativamente e, nesse caráter, poderia ser proposta uma tipologia constituída das seguintes categorias: tempo serial, linear ou seqüencial; tempo convival; tempo de salto – *leap time*-; tempo errante (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.157, 159,161-163, 167).

Considerando a complexidade da motivação de associar-se, cada um dos atributos presentes no indivíduo, é possível relacionar, modos distintos e específicos de racionalidade. As reflexões sobre a distinção entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, a crítica à ciência formal e à sociedade centrada no mercado, realizadas na perspectiva do modelo paraeconômico, conduziram a construção de um quadro sinóptico (Quadro 2).



<b>Atributos de uma Racionalidade Instrumental</b>	<b>Atributos de uma Racionalidade Substantiva</b>
Reconhece a razão como fundamentada no cálculo utilitário de conseqüências, que, por vezes, pode conduzir à transavaliação da razão.	Reconhece a razão como fundamentada na psique humana – como ponto de referência para ordenação da vida social e tendo como base o julgamento ético-racional.
Existe a partilha de uma visão de sociedade ‘unidimensional’, que visualiza o mercado como enclave determinante inclusive sobre a vida do indivíduo.	Ocorre a visualização da sociedade como sendo ‘multidimensional’ <sup>32</sup> , assim oferece várias possibilidades, num modelo multicêntrico, fundado no paradigma paraeconômico e qualificado, de um ponto de vista de ordem prática, pela Lei dos Requisitos Adequados.
Reconhece a Teoria Organizacional atual como constituída por uma ciência social formal, ordenada pelo interesse, expressa na lógica do cálculo, na normatização e nos requisitos funcionais.	A ciência social substantiva, surgindo como proposta de uma nova Teoria Organizacional, fundamentada por um senso de realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e todos os lugares, sem desprezar os requisitos de planejamento fundados na racionalidade funcional, mas, reunindo também, requisitos de valor ou substantivos.
O relacionamento do indivíduo com o outro é marcado por um sentimento de oposição / egoísta – o que estimula ao individualismo e à competitividade	O relacionamento entre os indivíduos é caracterizado pelo respeito, sem que exista sobreposição ao argumento do outro. Advindo de uma racionalidade substantiva ética responsável.
A atividade desenvolvida ganha o sentido do trabalho, como a prática de um esforço subordinado às necessidades inerentes ao processo de produção em si.	A atividade desenvolvida corresponde a uma ocupação, representando a prática de um esforço livremente produzido pelo indivíduo em busca de sua realização não só econômica, mas também pessoal.
O processo de tomada de decisão obedece a um comportamento, ordenado pela conveniência e desprovido de conteúdo ético de validade geral. O padrão de comportamento, atualmente institucionalizado conduz à síndrome comportamentalista.	O processo de tomada de decisão delibera uma ação, que se constitui numa forma ética de conduta, onde o indivíduo delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas.

**Quadro 2 – Caracterização dos principais atributos relativos à racionalidade funcional e à racionalidade substantiva, conforme formulado por Alberto Guerreiro Ramos**

Apoiado na estrutura proposta pelo paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos, numa realidade social multicêntrica, onde o indivíduo busca o desenvolvimento da ação, ao invés da representação de um comportamento, sendo marcado por uma orientação individualista ou comunitária, que fornece o espaço para a atualização individual dos seus membros; pela prescrição ou ausência de normas, como forma de proporcionar sentido de orientação aos seus membros, o que gera um compromisso no alcance dos objetivos propostos; e dentro de um cenário de categorias delimitadoras, que não existem de forma distinta, mas que se constituem em ‘campos de sistemas sociais mistos representativos de uma realidade multicêntrica’ (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140);

<sup>32</sup>O mercado é um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado (GUERREIRO RAMOS, 1989)

A organização de caráter cooperativista marcaria, de forma intensa, um tipo de racionalidade substantiva, presente no contexto da teoria organizacional. Guerreiro Ramos (1989) sustenta que na atualidade a racionalidade instrumental, inerente a uma ciência social dominante, tem exercido o controle sobre a teoria da organização, levando-a a um sucesso pragmático, porém ingênuo. Esta teoria, tal como tem prevalecido, obtém seu sucesso de modo unidimensional exercendo, por meio do sistema de mercado, um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Nesta configuração, para esta Tese deve ser destacado como merecedor de uma atenção especial, um tópico, que, para Guerreiro Ramos (1989), é fundamental, é a Lei dos Requisitos Adequados<sup>33</sup>, o que estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento. A lei dos requisitos adequados já foi amplamente examinada através das dimensões: tecnologia, tamanho, espaço, cognição e tempo.

Nas dimensões examinadas, para o desenho dos sistemas sociais, uma delas em especial parece afetar, de modo direto a categoria delimitadora isonomia e se reflete, também, de modo direto nas organizações cooperativas. Trata-se do tamanho, isto é, do número de pessoas e das dimensões que as empresas cooperativas assumem.

A influência desta variável está relacionada ao tipo de relação social estabelecida entre os membros da organização. Nas isonomias, por definição, o ideal é que seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas seja totalmente abrangente e que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias e intensas. Assim:

Não há diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter, se seus membros dicotomizassem entre nós e eles, entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos [...]

Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto ótimo, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia

---

<sup>33</sup>A lei dos requisitos adequados, tem um alcance mais amplo, pois sugere, também, que embora os requisitos dos sistemas possam, em geral, ser generalizados, para o planejador de sistemas constituem, antes, um ponto de ordem prática, isto é, conseqüências de concreta e participante observação, que envolve o planejador e seus clientes (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.157).

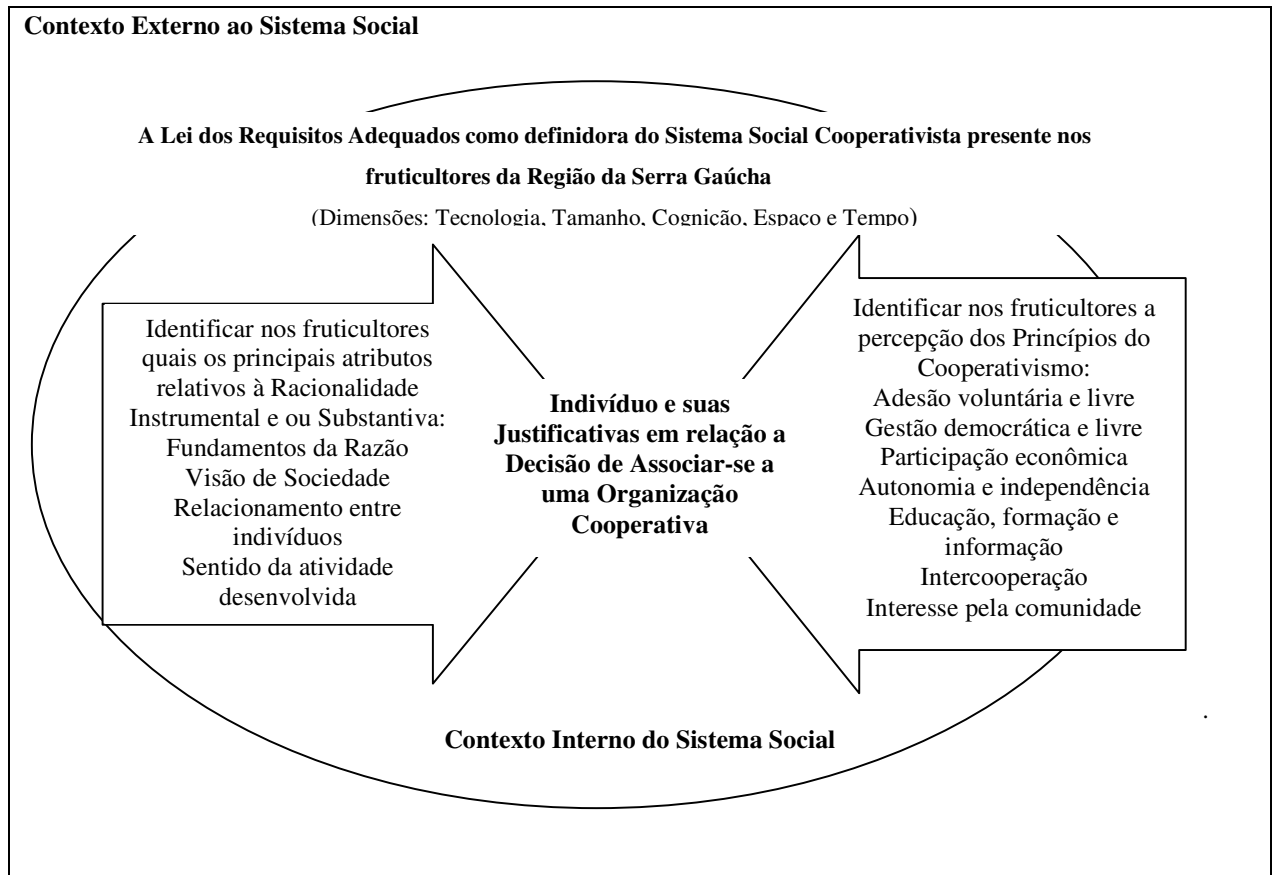
necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia.

A dimensão tamanho, das sociedades de massa, é em si mesma um fator de estímulo à inclinação à anomia, uma vez que, dentro desta dimensão, as relações interpessoais tendem a se tornar predominantemente funcionais, em lugar de afetivas (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.150-151,160).

Deste modo, como forma de apoio, surge a necessidade de refletir e analisar o sistema cooperativista, sob a luz da Lei dos Requisitos Adequados, nas dimensões tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo, que auxiliam a compreender o contexto do sistema social cooperativista, em conjunto com as características de racionalidade substantiva ou formal e sobre os 'Princípios Fundamentais do Cooperativismo', ou seja, analisar no sistema social cooperativista os motivos que levam os indivíduos a associar-se, permanecendo ou migrando entre uma e outra organização cooperativa, ou abandonando o sistema cooperativista.

Esta elaboração sugere um modelo de pesquisa distribuído por dois níveis. No primeiro, é necessário procurar compreender o Sistema Social de inserção do indivíduo, esta observação se desenvolve através da Lei dos Requisitos Adequados, determinando em linhas gerais, qual o desenho do sistema social ao qual o indivíduo pertence. E no segundo nível, é necessário identificar no indivíduo, suas motivações intrínsecas, observando quais os atributos relativos à racionalidade envolvida e, ao mesmo tempo, verificar qual sua perspectiva sobre os princípios do cooperativismo, marcos fundamentais do modelo de organização cooperativa.

De modo simplificado, pode-se expor este estudo através da Figura 5.



**Figura 5 – Modelo simplificado de pesquisa observado**

Destas considerações a paraeconomia se propõe a ser entendida como proporcionadora de uma estrutura para uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos, apresentando-se como alternativa para os sistemas centrados no mercado. A reação inicial, que minimiza o resultado do desempenho econômico, provocada pela avaliação do projeto financeiro proposto aos fruticultores, chamou a atenção para a necessidade de repensar nossas práticas organizacionais.

Surge, então, a necessidade de aprofundar pesquisas, para elucidar quais são as relações entre a racionalidade formal e a racionalidade substantiva e suas influências no processo de decisão por associar-se a organizações cooperativas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TRAJETÓRIA NA BUSCA DAS INFORMAÇÕES

Apoiado sobre os dados obtidos na pesquisa teórica, foi realizada uma pesquisa documental, junto às cooperativas agropecuárias, localizadas na Serra Gaúcha com objetivo de identificar os informantes chave para este estudo.

A fase de coleta das informações ocorreu através de: i) pesquisa documental, junto às cooperativas identificadas e ou órgãos oficiais a elas relacionados; ii) entrevistas individuais semiestruturadas junto aos associados ou outros possíveis interessados; e iii) participação em reuniões de grupos. Esta fase foi estruturada de forma semidiretiva<sup>34</sup>, isto é, com a apresentação de temas que serviram como um guia de pesquisa.

A pesquisa documental teve por objetivo: a) identificar as cooperativas agropecuárias, que tenham como objeto de trabalho, a fruticultura; b) identificar os associados que participam ou se movimentaram dentro do sistema cooperativo, ou seja, os que permanecem, os que se transferiram ou que se afastaram, ou ainda, aqueles que estão fora, e que manifestaram interesse em ingressar; c) observar nos associados identificados a prática dos princípios do cooperativismo e o modo de racionalidade predominante na condução de suas atividades.

---

<sup>34</sup>Segundo Fontana e Frey (2005), num processo de entrevista estruturada, o entrevistador pergunta para todos respondentes na mesma série de questões preestabelecidas com um grupo limitado de categorias de respostas. O menor impacto relativo do entrevistador na resposta de qualidade no cenário da entrevista estruturada é diretamente atribuído à natureza predeterminada, padronizada e inflexível desse tipo de entrevista. Entretanto, esse tipo de entrevista frequentemente obtém respostas racionais, mas negligencia ou estima inadequadamente respostas emocionais. (FONTANA e FREY, 2005, p. 701-703)

Para Hair Jr, [et al] (2005),

Uma entrevista é a interação entre entrevistador e entrevistado pelo diálogo pessoal direto, por telefone ou por computador. As entrevistas são um meio apropriado para reunir informações complexas e delicadas ou quando muita elaboração é necessária para entender conceitos. É importante que uma entrevista seja conduzida em uma atmosfera descontraída e amistosa.

A natureza da entrevista pode variar de não-estruturada até altamente estruturada. Entrevistas não-estruturadas não exigem um programa, e isso possibilita um diálogo livre e aberto entre entrevistador e entrevistado. Por outro lado, uma entrevista altamente estruturada requer uma programação das perguntas que serão feitas. Em ambos os tipos de entrevista, deve-se tomar cuidado para evitar a tendenciosidade e a incoerência nos dados coletados (HAIR Jr, 2005, p.170).

[numa abordagem de entrevista semiestruturada] o pesquisador fica livre para exercer sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR Jr [et al], 2005, p.163).

A condução das entrevistas e a participação de reuniões em grupos de forma semidiretiva, abordou como temas básicos: i) observar o contexto externo ao sistema social, através das dimensões principais propostas por Guerreiro Ramos (1989) constantes da ‘Lei dos Requisitos Adequados’, como fundamento necessário a compreensão da formação e composição do desenho dos sistemas sociais, envolvendo: cognição, espaço, tamanho, tecnologia e tempo; ii) observar no contexto interno, os principais atributos relativos à racionalidade funcional e à racionalidade substantiva, propostas pelo quadro sinóptico<sup>35</sup> envolvendo a fundamentação da razão, a relação do indivíduo com o outro, a visão de sociedade, o sentido da atividade desenvolvida, a teoria da organização e o processo de tomada de decisão; iii) também observar no contexto interno, a percepção dos fruticultores a observação dos ‘Princípios do Cooperativismo’, propostos pelo ‘Sistema Cooperativista’ atual; iv) identificar as motivações dos entrevistados, em relação aos posicionamentos assumidos.

A pesquisa pretendeu, assim, estabelecer a capacidade que os indivíduos possuem de criar, manter e ampliar relações interpessoais primárias, como base de uma racionalidade substantiva, que busca eficácia nas relações estabelecidas, não nos resultados.

---

<sup>35</sup>Ver Quadro 2 – Caracterização dos principais atributos relativos à racionalidade funcional e à racionalidade substantiva segundo as formulações de Alberto Guerreiro Ramos, p.72.

Na fase de coleta de informações, coube ao entrevistador assumir uma atitude empática e uma postura de escuta – paciência, atitude positiva e incondicional – fornecendo ao entrevistado o desejo e a vontade de falar, sem assumir os papéis de conversa, discussão, interrogatório ou confissão.

Para Rapley (2004), na utilização de entrevistas como recurso central das investigações na ciência social contemporânea, se faz necessário destacar a importância de se analisar o que efetivamente acontece durante a interação da entrevista, explorando os elementos biográficos, contextuais, históricos e institucionais que aparecem nas entrevistas em profundidade, ainda mais importante, discorre sobre a postura do entrevistador, discutindo a necessidade – ou não – de neutralidade<sup>36</sup> nessa postura.

Segundo o autor, existem múltiplas influências na interação e na trajetória da fala – sua conversa de recrutamento, o espaço físico, sua introdução, seu status, seu gênero – o gravador é outra parte do contexto. Todavia, a influencia central é das condutas reais de ambos oradores (pesquisador e respondente) na entrevista – suas questões, suas respostas, seu status, seu comprometimento, seus gestos. “Não existe entrevista ideal” (RAPLEY, 2004, p.19).

De acordo com Rapley (2004), o ‘formato’ da entrevista envolve basicamente fazer questões<sup>37</sup> e seguir progressivamente as várias coisas que o entrevistado levanta e dar a ele espaço para falar. Isso não envolve habilidades excepcionais, isto envolve apenas tentar interagir com indivíduos específicos, tentando entender suas opiniões, ideias e experiências.

Interações de entrevistas são espaços inerentemente em que ambos oradores estão constantemente ‘fazendo análises’ – ambos estão engajados (colaborando em) “criar significados” e “produzir conhecimento”. (RAPLEY, 2004, p.25-27)

Para Fontana e Frey (2005), se entrevista é um encontro social, então, logicamente, ela deve ser analisada da mesma forma, como qualquer outro encontro social. Os produtos das entrevistas são resultados de uma atividade situada socialmente, onde as respostas são transmitidas

---

<sup>36</sup>Sobre essa questão, Rapley afirma que "ser neutro" é tanto uma postura metodológica quanto "mitológica", ou seja, algo praticamente impossível e até inadequado, considerando todos os benefícios que surgem exatamente da interação entre entrevistador e entrevistado (RAPLEY, 2004, p. 19-20). Para Fontana e Frey (2005), entrevistar não é uma troca neutra de fazer questões e obter respostas. Duas (ou mais pessoas) estão envolvidas em um processo e suas trocas levam a um esforço colaborativo chamado: *entrevista*. O importante aqui é a natureza “ativa” do processo que leva a uma história criada mutuamente e limitada contextualmente (FONTANA e FREY, 2005, p. 117).

<sup>37</sup> Ver APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.

através da interpretação de papéis e gerenciamento de impressões tanto do entrevistador como para os respondentes (FONTANA e FREY, 2005, p.117).

A população que veio a se constituir no universo da pesquisa foi composta por fruticultores, que realizam suas atividades na região da Serra Gaúcha (conforme delimitação estabelecida pela OCERGS – Organização Cooperativista do Estado do Rio Grande do Sul / Região 4 – Serra), atualmente associados das diferentes cooperativas existentes ou ex-integrantes das mesmas, compondo quatro grupos de entrevistados: (1) indivíduos que permanecem no cooperativismo; (2) indivíduos que migram de uma cooperativa para outra; (3) indivíduos que abandonaram<sup>38</sup> o cooperativismo; e (4) indivíduos que desejam ingressar no sistema cooperativista.

Esta região compreende 39 municípios, onde foram identificadas 38 cooperativas agropecuárias, e destas foram selecionadas para o estudo somente aquelas cooperativas agropecuárias que trabalhassem com frutas '*in natura*'. Restando para o estudo 05 (Cinco) cooperativas com este objetivo.

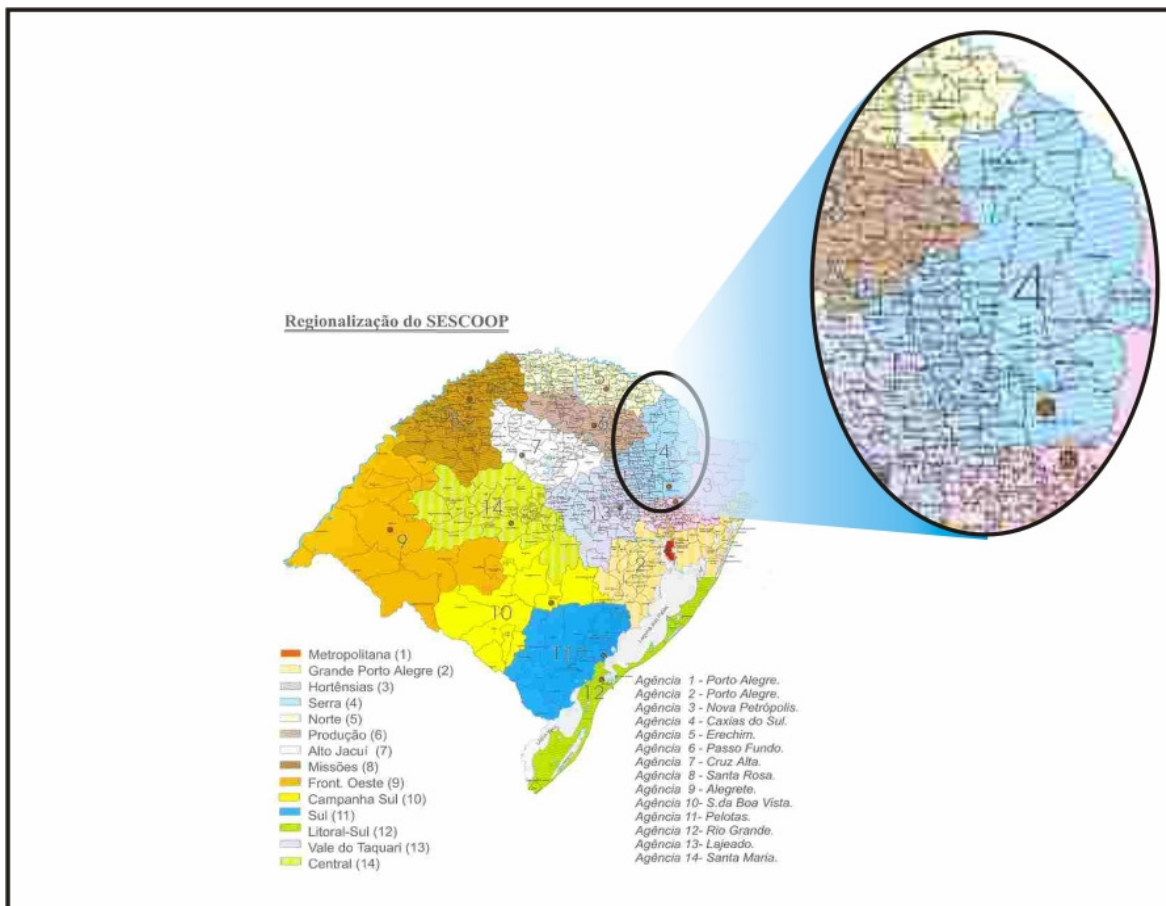
A justificativa para escolha desta região está na observação inicial, realizada sobre as inúmeras tentativas de constituição de uma cooperativa de fruticultores para armazenar, classificar e comercializar a produção de maçãs, *in natura*, da região do Município de Vacaria/RS, município este que faz parte desta região definida pela OCERGS/SESCOOP/RS.

Lançando um olhar mais específico sobre o mapa proposto pela OCERGS/SESCOOP/RS (ver Figura 3, p.42) e que divide o Estado em unidades menores, é possível identificar a região de colonização italiana, contexto onde este trabalho se insere.

---

<sup>38</sup>Para estabelecer os indivíduos chaves que se afastaram ou que desejam ingressar no sistema, foi realizada pesquisa documental, junto aos estatutos disponibilizados pelas organizações cooperativas visitadas.





Fonte: Adaptado de OCERGS/SESCOOP/RS – Destaque Região IV Serra, 2001, p.35.

**Figura 6 – Regionalização do SESCOOP/RS – Destaque para Região 4 Serra**

O contato com os entrevistados foi estabelecido através da relação de cooperativas agropecuárias filiadas junto a OCERGS / Região 4 – Serra, e que em suas atividades atuem junto a fruticultores e, a seguir, sucessivamente em visita a estas organizações por solicitação de relação de associados e ex-associados, que se constituirão nos elementos chave inicialmente consultados. Após a entrevista inicial, se procedeu a elaboração de amostra pelo método bola-de-neve<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Amostra bola-de-neve, uma amostra não probabilística, na qual a seleção de respondentes adicionais é baseada nas referências fornecidas pelos entrevistadores iniciais (McDANIEL e GATES, 2003, p.388).

As amostras bola-de-neve são procedimentos de amostragem que selecionam respondentes adicionais com base em referências de respondentes iniciais. Esse procedimento é usado para obter amostras de populações raras ou de baixa incidência. [...]

A principal vantagem da amostra bola-de-neve relaciona-se à grande redução nos custos de busca (McDANIEL e GATES, 2003, p.388).

Assim, o conjunto dos entrevistados, para as entrevistas e reuniões de grupos, foi estabelecido, seguindo a relação de fruticultores atualmente associados, ex-integrantes e possíveis ingressantes, buscando a máxima diversidade e cobertura da população.

McDaniel e Gates (2003) chamam atenção à necessidade de impor limites a esta forma de obtenção de amostra, pois, segundo os autores, “a amostra total tende a ser distorcida, porque os indivíduos cujos nomes foram obtidos na fase inicial tendem a ser semelhantes daqueles inicialmente amostrados” (McDANIEL e GATES, 2003, p.388). Os autores destacam que a utilização deste método no estabelecimento da amostra deve obedecer a alguns limites, embora não haja regras específicas com relação a estes limites.

Segundo Minayo (1999), o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. Quanto à definição do número de entrevistados, este número não deve ser muito grande, mas deve ser suficientemente pequeno de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo. A quantidade de pessoas entrevistadas deve permitir que haja reincidência de informações ou saturação de dados, situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa. Na verdade há a necessidade de um maior aprofundamento e abrangência da compreensão. Então, para esta abordagem, o critério fundamental não é o quantitativo, mas sua possibilidade de incursão, ou seja, é essencial que o pesquisador seja capaz de compreender o objeto de estudo.

A seguir os entrevistados foram classificados de acordo com grupos de interesses semelhantes. Assim, neste estudo foi solicitado ao entrevistado que se manifestasse espontaneamente em relação ao seu posicionamento quanto ao cooperativismo, tendo como alternativas no momento da entrevista: i) associado ativo, sempre a uma mesma (única) cooperativa; ii) associado ativo a uma cooperativa, originário de outra organização cooperativa;

iii) nunca associado a nenhuma cooperativa, mas com interesse em associar-se; iv) nunca associado a nenhuma cooperativa e sem interesse em associar-se; e v) outra situação não destacada anteriormente.

No momento da caracterização, nenhum dos entrevistados se manifestou espontaneamente como originário de outra cooperativa, determinando a ausência de migração entre uma cooperativa e outra, ou descreveu outra situação fora daquelas sugeridas no estudo.

Entretanto, ao efetuar a análise das respostas três questões se evidenciaram:

1º) alguns dos entrevistados que se declaravam ativos, na realidade, não frequentavam e nem praticavam ‘atos cooperados’ com suas cooperativas, não participando de reuniões e nem das decisões destas organizações, sendo assim, reclassificados como não ativos;

2º) foi identificado em um dos entrevistados um relacionamento anterior com uma cooperativa de outro município, sendo esta de outro segmento – consumo – o que motivou a reclassificação do entrevistado, sendo o único caso de migração identificado, e que por características específicas foi tratado juntamente com os casos de associados ativos;

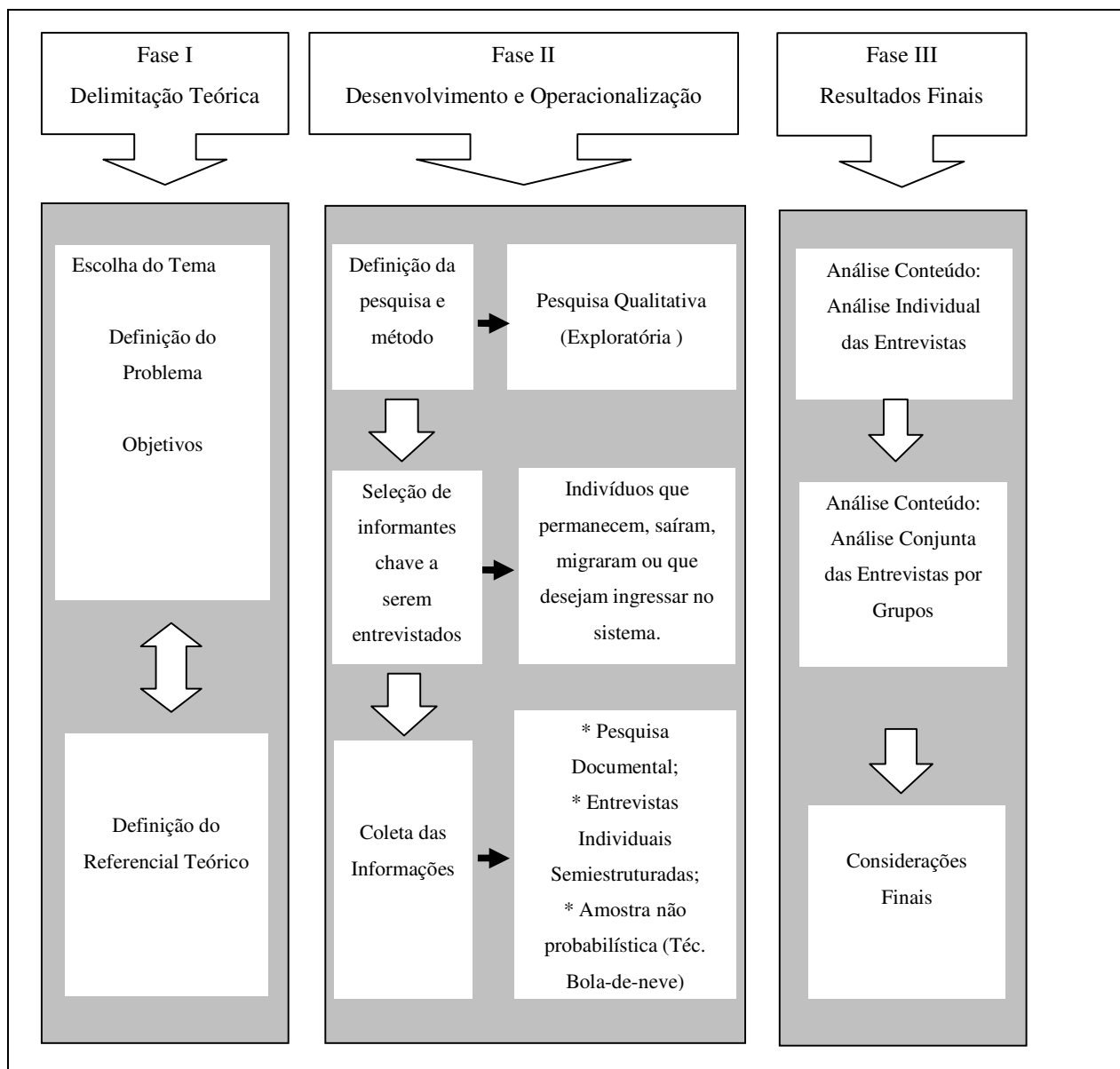
3º) o estudo revelou não ser uma prática comum a externalização de associados no que se refere ao abandono do sistema cooperativista, sendo estes identificados posteriormente por não mais realizarem nenhum ‘ato cooperativo’, atividade esta que caracterizaria seu relacionamento enquanto associado ativo, sendo portanto constituído o grupo de associados não ativos.

### 3.2 O PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Bardin (2004) revela os domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo – método de análise escolhido – explicitando seu código e meio de suporte, bem como o número de pessoas implicadas na comunicação. Neste estudo o código foi linguístico e o meio de suporte oral, a forma de comunicação dual, ou seja, através de diálogo – esta seria a caracterização de análise para entrevistas e conversas de qualquer espécie. Entretanto, a autora destaca que é possível, ao pesquisador se utilizar, no decorrer do estudo, de

[...] outros códigos semióticos, isto é, tudo o que não sendo linguístico pode ser portador de significados; [por] exemplo: música, código olfativo, objetos diversos, comportamentos, espaço, tempo, sinais patológicos, etc. [Representados por um processo de] comunicação não verbal com destino a outrem (posturas, gestos, distância espacial, sinais olfativos, manifestações emocionais, objetos quotidianos, vestuário, alojamento...), comportamentos diversos, tais como ritos e as regras de cortesia. (BARDIN, 2004, p.30)

Com base no exposto anteriormente, foi possível propor e cumprir, o esquema apresentado na Figura 7.



**Figura 7 – Desenho de pesquisa desenvolvido**

A análise dos dados coletados na pesquisa documental, nas entrevistas e através das observações foi realizada com base no Método de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (2004), que basicamente “organizam-se em torno de três pólos cronológicos” (BARDIN, 2004, p.89).

O primeiro é a pré-análise, que

[...] tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final (BARDIN, 2004, p.89).

O segundo é a exploração do material. Nesta etapa, “longa e fastidiosa” (BARDIN, 2004, p.95), se desenvolve uma procura de elementos relevantes, dentro dos dados levantados pela pesquisa, que neste caso se constituem pela íntegra dos depoimentos dos entrevistados e das observações registradas no ‘caderno de campo’, ambos transcritos, de modo a colocar em evidência os posicionamentos assumidos em relação ao referencial teórico utilizado.

Para o desenvolvimento desta segunda etapa, o conjunto dos textos obtidos foi analisado e agrupado em unidades de registro, estes recortes de texto realizaram-se segundo o tema de estudo, posteriormente vindo a se constituírem em categorias iniciais para o desenvolvimento da análise e, após, em categorias finais, que permitiriam a formulação de inferências ao estudo desenvolvido.

A unidade de registro pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Reina uma certa ambiguidade no concernente aos critérios de distinção das unidades de registro. Efectivamente, executam-se certos recortes a nível semântico, o “tema”, por exemplo [...]

Na verdade, o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em ideias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis. [...]

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença [ou não] e frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido. [...]

O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupos, os psicodramas, as comunicações de massa, etc., podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base (BARDIN, 2004, p.98-99).

A etapa final compreende as interpretações, onde se desenvolve um esforço no sentido de manifestar o conteúdo disponibilizado pelo material levantado.

### 3.2.1 Pré-Análise

#### 3.2.1.a Estabelecimento e Apresentação de Categorias de Análise

O propósito de estabelecer categorias iniciais é identificar, no contexto do material disponibilizado pelas entrevistas e pelas observações descritas no caderno de campo, informações textuais que possam ser agrupadas, inicialmente de modo espontâneo e a partir de uma ‘leitura fluente’ e, após, sob orientação do material levantado junto com o referencial teórico utilizado.

O primeiro contato com o material obtido junto aos entrevistados evidenciou a presença dos dois modos de racionalidade ocorrendo simultaneamente no cotidiano individual. Por vezes, sua distinção tornou-se difícil, exigindo a contextualização de como os termos utilizados pelos entrevistados foram empregados.

Esta constatação revelou, inclusive, que em alguns casos, o mesmo termo se referia a manifestações distintas, que então foram interpretadas de acordo com o contexto de utilização. Este fato, por si só, justifica a impossibilidade de utilização de métodos eletrônicos de análise de conteúdo, pois não é possível estabelecer um correto dimensionamento do modo como o termo está sendo empregado através deste tipo de *software*, que normalmente registra sua frequência. Isto pode ser observado, por exemplo, em manifestações relacionadas com o termo preço: por um lado utilizado como referência ao desejo implícito por uma maior remuneração ao capital utilizado no investimento econômico realizado, o que caracteriza uma visão de racionalidade instrumental; por outro, a noção de uma busca conjunta representada na manifestação do desejo de uma melhor remuneração ao trabalho e esforço empreendido pelo produtor, de modo individual ou de modo coletivo, na condução de suas atividades, o que pode caracterizar uma visão de retorno à ocupação do indivíduo, portanto uma visão envolta pela racionalidade substantiva.

Segundo Bardin (2004), “antes da análise propriamente dita, o material deve ser preparado, [...] a preparação formal [...] pode ir desde o alinhamento dos enunciados intactos, proposição por proposição, até à transformação linguística dos sintagmas, para a estandarização e classificação por equivalência” (BARDIN, 2004, p.94).

Obedecendo a esta orientação o material levantado foi preparado, seguindo três critérios. O primeiro foi o estabelecimento de grupos de equivalência, dividindo os entrevistados por afinidade quanto ao seu posicionamento em relação ao sistema cooperativista, deste agrupamento foram identificados cinco posições – i) associados sempre a uma mesma / única cooperativa e ativos; ii) associado com experiência em outra cooperativa e ativo; iii) associados sempre a uma mesma cooperativa e não ativos; iv) não associados a nenhuma cooperativa mas com interesse em associar-se; e v) não associados a nenhuma cooperativa e sem interesse em associar-se. Estas foram analisadas em quatro agrupamentos, já que os associados ativos sempre a uma mesma cooperativa e aquele com experiência em outra cooperativa, foram unidos para efeito de análise, devido à similaridade de suas manifestações.

O segundo critério foi realizar uma contextualização externa para cada um destes grupos, segundo as percepções do pesquisador, procurando compreender o sistema social no qual cada grupo está inserido, utilizando como orientação a ‘Lei dos Requisitos Adequados’, de acordo com as proposições de Guerreiro Ramos (1989), que destaca as cinco dimensões principais, ou seja, cognição, espaço, tamanho, tecnologia e tempo.

O Quadro 3 apresenta esta organização das dimensões.

<b>Dimensões</b>	<b>Elementos Observados em cada uma das Dimensões</b>	<b>Atributos de Racionalidade Instrumental</b>	<b>Atributos de Racionalidade Substantiva</b>
<b>Cognição</b>	<b>Sistema Cognitivo Funcional</b>	X	
	<b>Sistema Cognitivo Político</b>		X
<b>Espaço</b>	<b>Espaços Sócio-Afastadores (sociofugal)</b>	X	
	<b>Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal)</b>		X
<b>Tamanho</b>	<b>Dimensionar tamanho do entrevistado dentro do sistema social ao qual está inserido</b>	Análise de intensidade das relações entre os membros do sistema social, cuja tendência é de que estas relações diminuam à medida que aumenta o tamanho do sistema social.	
<b>Tecnologia</b>	<b>Tecnologia e estruturas utilizadas para consecução dos objetivos</b>	Análise de harmonia entre sistema produtivo e o sistema social.	
<b>Tempo</b>	<b>Serial</b>	X	
	<b>Convival</b>		X

**Quadro 3 – Organização da análise do contexto externo em relação a atributos relativos à Racionalidade Instrumental e ou à Racionalidade Substantiva**



No Quadro 4, se apresenta, para cada dimensão, os principais marcos teóricos norteadores desta organização, segundo os pressupostos estabelecidos por Guerreiro Ramos (1989) e já desenvolvidos o Capítulo 2.

Dimensões dos Sistemas Sociais	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
<p>[<b>Categoria Cognição</b>] esses sistemas podem existir simultaneamente num único cenário social, mas o sistema cognitivo funcional predomina nas economias, o sistema cognitivo político, nas isonomias, o sistema personalístico, nas fenomenias [...] (GUERREIRO RAMOS,1989, p.160)</p>	<p>[<b>Sistema Cognitivo Funcional</b>] um sistema cognitivo é essencialmente funcional, quando seu interesse dominante é a produção ou o controle do ambiente(GUERREIRO RAMOS,1989, p.160);</p>	<p>[<b>Sistema Cognitivo Político</b>] quando seu interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem estar social, em seu conjunto;</p>
<p>[<b>Categoria Espaço</b>] [Em relação ao espaço, Guerreiro Ramos (1989), em referência a Edward T. Hall, evidencia que] o que é necessário é flexibilidade de ocorrência entre o plano e a função, de modo que haja uma variedade de espaços, e que as pessoas possam ser ou não envolvidas, conforme exijam a ocasião e o estado de espírito (GUERREIRO RAMOS,1989,p.164 apud HALL, 1966,p.103-104). [...] o espaço pode ser fator de deformação humana. [...] O que deveria ser evitado é o descuidado agravamento das dimensões sócio-afastadoras do espaço nos sistemas sociais, onde as mesmas devem ser sócio-aproximadoras, ou centrípetas. [...] O espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloqüente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente. [...] Espaço e tempo são mutuamente envolvidos; (GUERREIRO RAMOS,1989, p.164-167)</p>	<p>[<b>Espaços Sócio-Afastadores (sociofugal)</b>] aqueles que mantêm as pessoas separadas (GUERREIRO RAMOS, apud HALL, 1989, p.164).</p>	<p>[<b>Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal)</b>] aqueles que facilitam e encorajam a convivalidade (GUERREIRO RAMOS, apud HALL, 1989, p.164).</p>
<p>[<b>Categoria Tamanho</b>] A intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proporção direta do aumento de seu tamanho. (GUERREIRO RAMOS,1989, p.159-160)</p>	<p>As relações interpessoais tendem a se tornar predominantemente funcionais, em lugar de afetivas;</p>	<p>As isonomias, tipicamente, são cenários sociais de proporções moderadas, com rígida intolerância para desvios de tamanho além de determinado limite (GR, 1989, p.159-160).</p>
<p>[<b>Categoria Tecnologia</b>] a tecnologia é uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social, e existe no conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas. [...] verificar se aquela [tecnologia] que é usada pelo sistema social propicia ou dificulta a consecução de sua meta (GUERREIRO RAMOS,1989, p.157);</p>	<p>[<b>Para Atributos de Racionalidade Instrumental ou Para Atributos de Racionalidade Substantiva</b>] resulta da atenção sistemática que seus representantes têm dado à harmonia entre a tecnologia de um sistema social e os objetivos específicos do sistema (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.157)</p> <p style="text-align: right;"><b>Continua...</b></p>	

<p><b>[Categoria Tempo]</b> O tempo das organizações formais não é idêntico ao tempo característico dos sistemas sociais em que prevalecem a intimidade e uma intensa reciprocidade interpessoal [...] O tempo convival é catártico e nele a experiência individual encoraja-o a interagir com os outros sem fachadas, e vice-versa. Quando um grupo de pessoas partilha esse tipo de experiência temporal, seus membros relaxam, tendem a confiar uns nos outros e a expressar, com autenticidade, seus sentimentos profundos. Aqueles que partilham dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.167-169).</p>	<p><b>[Tempo Serial]</b> Trata o tempo apenas como uma mercadoria, ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional [...] As economias são cenários em que prevalece o tempo serial e, desse modo, são incapazes de atender às necessidades humanas cuja satisfação envolva uma experiência de tempo que não possa ser estabelecida em termos de séries. [...] As teorias econômica e organizacional típicas focalizam o tempo numa estreita perspectiva unidimensional. Consideram apenas o tempo serial, negligenciando sistematicamente os objetivos humanos que não são funcionalmente prescritos pelo sistema de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.167-172)</p>	<p><b>[Tempo Convival]</b> A isonomia é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal [o tempo convival] é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.169)</p>
---	--	--

**Quadro 4 – Síntese das proposições de Guerreiro Ramos para a Delimitação dos Sistemas Sociais – Dimensões da Lei dos Requisitos Adequados**

Na análise destas categorias, é conveniente destacar que a maior dificuldade foi determinar qual o interesse cognitivo predominante, o que por várias vezes foi resolvido com o complemento da observação e interpretação da postura do entrevistado mais do que pela sua manifestação oral.

Por fim, no terceiro critério, foi realizada uma interpretação do contexto interno, objetivando evidenciar a presença de elementos ou de justificativas relativos a uma racionalidade instrumental ou a uma racionalidade substantiva. Esta interpretação foi aplicada a cada um dos grupos definidos, procurando, simultaneamente, relacionar a estes mesmos elementos a percepção dos princípios do cooperativismo, que supostamente estão associados a organizações cuja orientação de racionalidade seria mais substantiva.

Assim, foram identificados elementos isolados, e estes, posteriormente, agrupados em cinco conjuntos de valores, descritos como categorias iniciais, percebidas ao longo do processo de 'leitura fluente'. Estes conjuntos listados a seguir, em ordem alfabética sem estabelecer qualquer prioridade entre eles, são: i) valores da cooperação; ii) valores econômicos; iii) valores de emancipação; iv) valores éticos; e v) valores e práticas organizacionais.

Cada um destes conjuntos se expressa por uma série de elementos isolados, percebidos nos textos das entrevistas realizadas e posteriormente transcritas.

A seguir, se estabelece o sentido que cada elemento apresenta em relação aos atributos de racionalidade instrumental ou aos atributos de racionalidade substantiva. O Quadro 5 apresenta esta relação e as principais proposições que orientam o processo de análise.

Categorias Iniciais (Valores)	Elementos Isolados por Categoria Inicial	Categorias Finais	
		Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
Da Cooperação	Relação do indivíduo com o outro	Oposição / egoísta – estímulo ao individualismo e à competitividade	Respeito – sem sobreposição ao argumento do outro.
Econômicos	Comercialização / Preço Participação Econômica	Lucratividade	Recompensa ao Esforço
	Sentido da Atividade econômica desenvolvida	Gratificação financeira pelo trabalho	Valorização do trabalho
De Emancipação	Busca pela autonomia e independência do sujeito	Sobreposição ao outro	Solidariedade, sem sobreposição ao outro
	Processo de tomada de decisão	Comportamento, ordenado por conveniência	Ação - deliberação ética e conscientemente sobre a conduta
Éticos	Respeito e atenção ao outro	Individualismo e Competição	Reconhecimento ao outro e Solidariedade
	Confiança		
	Interesse pela comunidade		
Práticas Organizacionais	Relações interpessoais	Heterogestão – Hierarquismo	Autogestão - Horizontalidade
	Processo Decisório	Centralização	Descentralização

**Quadro 5 – Estrutura de análise proposta para o contexto interno em relação a atributos relativos à Racionalidade Instrumental e ou à Racionalidade Substantiva**

Neste ponto se faz necessário, principalmente em relação ao conjunto de valores e práticas organizacionais, estabelecer, de modo claro, quais os preceitos divisores entre atributos de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva.

Neste estudo, se distingue entre centralização, hierarquismo e heterogestão como relacionadas com práticas de natureza burocrática, como a divisão do trabalho, a sistematização de tarefas, a implementação de regras escritas imparciais, formalizadas e procedimentais, práticas estas próprias de uma racionalidade instrumental; enquanto, por outro lado, é possível relacionar descentralização, horizontalidade e autogestão, com atributos característicos de uma racionalidade substantiva, que [...] “implica na constituição de práticas organizacionais estipuladas a partir do trabalho em grupo e sob a coordenação do próprio grupo” (MISOCZKY, SILVA e FLORES, 2008, p.4). Apesar destas formulações não estarem presentes em Guerreiro Ramos, entendeu-se que sua introdução mantinha coerência com seus pressupostos.

### 3.2.1.b Agrupamento dos Entrevistados por Grupos de Análise

Foi solicitado a cada um dos entrevistados que se manifestasse espontaneamente em relação ao seu posicionamento quanto ao cooperativismo, tendo como alternativas: i) associado ativo, sempre a uma mesma (única) cooperativa; ii) associado ativo a uma cooperativa, originário de outra organização cooperativa; iii) nunca associado a nenhuma cooperativa, mas com interesse em associar-se; iv) nunca associado a nenhuma cooperativa e sem interesse em associar-se; e v) outra situação não destacada anteriormente.

Este posicionamento espontâneo permitiu a constituição de grupos de análise que, posteriormente, na fase de exploração do material foram utilizados para sua melhor compreensão.

No momento da caracterização, nenhum dos entrevistados se manifestou espontaneamente como originário de outra cooperativa, determinando a ausência de migração entre uma cooperativa e outra; ou descreveu outra situação fora daquelas sugeridas no estudo.

Ao efetuar a ‘leitura fluente’ das entrevistas duas questões se evidenciaram:

1º) Alguns entrevistados que se declararam ativos, não frequentavam nem praticavam ‘atos cooperados’ em suas cooperativas, não participando de reuniões e nem das decisões destas organizações, sendo assim, reclassificados como não ativos.

2º) Um dos entrevistados teve um relacionamento anterior com uma cooperativa de outro município, sendo esta de outro segmento – cooperativa de consumo, o que motivou que no processo de caracterização este entrevistado fosse destacado como o único caso de migração identificado, porém não sendo reclassificado durante o processo de análise de conteúdo e permanecendo como um dos representantes no grupo de associados ativos, porque suas manifestações eram muito próximas as desses entrevistados.

Após a apresentação das Categorias de Análise e a forma de constituição dos Grupos de Análise, empreendeu-se à exploração do material, ou seja, a análise propriamente dita a cada um dos contextos, externo e interno, em cada um dos grupos estabelecidos, utilizando-se, como

suporte as anotações realizadas no ‘Caderno de Campo’, que em grande número de momentos serviu de base para a confirmação das proposições estabelecidas.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Os resultados e a análise são apresentados em itens separados para cada grupo de enquadramento de relação com o sistema cooperativo.

O perfil dos entrevistados e, algumas de suas características individuais foram destacadas, ocultando-se, por conveniência, o nome dos entrevistados e do pesquisador, que passaram a ser identificados pelas letras 'E' (de entrevistado) e numerados de forma sequencial, através de um ordenamento cronológico da entrevista, independentemente da região ou do grupo; e pela letra 'P' (de pesquisador).

A caracterização do perfil de cada um dos agrupamentos propostos está descrita nos Quadros que antecedem os grupos identificados, excetuando-se o grupo dos associados ativos que apresenta duas grades, destacando de forma isolada o perfil observado do único caso de migração identificado, sendo considerado para as demais análises como similar aos demais representantes deste agrupamento.

Também para o processo de caracterização, em cada agrupamento, foram consideradas, a percepção das principais dimensões estabelecidas pela Lei dos Requisitos Adequados, anteriormente expostas.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, utilizou-se recortes dos depoimentos e diálogos, mantendo, entretanto, a originalidade e a integridade da linguagem utilizada. Considerou-se que alterações na escrita ou na estrutura dos textos poderiam provocar alterações de interpretação, já que as incorreções existentes, a nosso ver, não resultam em prejuízo de entendimento do sentido explicitado. Os grifos que se encontram nas transcrições foram feitos pelo Autor com o objetivo de destacar o que mais chamou a atenção durante a leitura fluente.

A seguir se desenvolve o processo de análise dos quatro agrupamentos propostos: associados ativos em uma mesma / única cooperativa; associados não ativos; não associados ou interessados e não associados sem interesse em cooperativar-se.



#### 4.1 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS ASSOCIADOS ATIVOS, SEMPRE A UMA MESMA (ÚNICA) COOPERATIVA

No Quadro 6 são apresentadas as principais características dos entrevistados agrupados e caracterizados por um perfil geral para o grupo.

Entrev.	Município	Tamanho (em hectares)		Atividades/ Culturas	Utilização de Mão de obra	
		Tota	Pomares		Mín.	Máx.
E9	Protásio Alves	16 ha	4 ha	Fruticultura (maçã, pêssego)	3	7
E10	Ipê	12,25	5 ha	Fruticultura (caqui, pêssego, ameixa, maçã)	2	5
E11	Protásio Alves	6 ha	5 ha	Fruticultura (pêssego, ameixa, maçã)	3	6
E12	Protásio Alves	13 ha	8 ha	Fruticultura (maçã, pêssego, ameixa)	3	10
E13	Campestre da Serra	18 ha	8 ha	Fruticultura (pêssego, ameixa, caqui)	3	5
E16	Ipê	50 ha	16 ha	Fruticultura (pêssego, maçã)	6	20
E17	Ipê	53 ha	14,5 ha	Fruticultura (pêssego, maçã, nectarina, ameixa)	5	22
E18	Antônio Prado	50 ha	6 ha	Agropecuária (leite, milho associado) Fruticultura (maçã, pêssego, ameixa)	4	8
E19	Antônio Prado	8 ha	0,7 ha	Agropecuária (leite, milho associado) Fruticultura (ameixa)	2	2
E21	Antônio Prado	17,1 ha	13 ha	Agropecuária (leite, milho associado); Suínos; Fruticultura (pêssego, maçã, uva)	3	8

**Quadro 6 – Perfil dos entrevistados que se declaram associados ativos sempre em uma mesma (única) cooperativa**

#### 4.1.1 Análise de Contexto Externo

A forma de relacionamento de cada entrevistado com a cooperativa é única e, normalmente, também é determinada pela singularidade de cada organização cooperativa. De modo geral, identificou-se nestes fruticultores a presença de mão de obra familiar e a intensa prática da troca de dias entre vizinhos na condução de suas atividades cotidianas, o que segundo relatos dispensa a necessidade de sistemas de controle sobre a produção [...] “é gente que nem a gente, que sabe fazer e trabalha como a gente trabalha” (E11). Estes fruticultores possuem propriedades de pequena extensão e os pomares, usualmente com diversas culturas, são de pequena área e constituídos por uma combinação de espécies que distribuem as atividades ao longo do período anual, o que facilita a condução das atividades operacionais por um número menor de pessoas.

A exceção está nos entrevistados E16 e E17, que apresentam uma estrutura quase empresarial, contratando diaristas para momentos específicos de condução das atividades, programando suas aquisições de insumos de modo coordenado com outros fruticultores e apresentando um conjunto de regras e normas nos procedimentos de suas propriedades. Estes associados se caracterizam pela utilização mais intensa das estruturas da cooperativa, destacando que a parceria cria força no processo de comercialização.

E10 – **Poderia ser feito em menos tempo, se ter mais.... só que a mão de obra especializada tu não acha.**

P – Ah, ok.

E10 – **Quem sabe entende, e quem não sabe não adianta nem pegar!**

P – Aí tu tem que esperar de repente alguém terminar?

E10 – **Não, aí tem meu cunhado que somos sócios na suinocultura então ele que me ajuda né, que ele já sabe...** E pra morar então tem aquele outro que te falei antes que é um baita trabalhador.

P – Que vem sempre te dar uma mão? [Continua] – E ele mais ou menos vem sempre, essa pessoa?

E10 – Sim. **A hora que precisa é só ligar pra ele.**

P – E ele faz o que ele, além de te ajudar?

E10 – Ele trabalha numa fazenda de noite, fazenda de ovos [Se referindo a granja de aves para postura]

P – Hum! Hum! P – Tá certo.

E10 – Durante o dia ele dorme umas sete, oito horas e o resto ele trabalha.

P – Ta e daí ele fica como empregado ou tu paga por dia como é que funciona isso?

E10 – Isso compromete? [Se referindo ao gravador e a situação de que para fins de contribuição com o INSS, o proprietário rural não podem ter funcionários]

P – Ah! Então tem eventualmente outras pessoas para te ajudar ... Tu paga como?

E21 – Como... **A gente tem como troca de dias. Aí troca de dias é permitido, que nem eu e meus parentes, meus vizinhos ali. Se ele vier te ajudar e tu vai pra eles isso é permitido.**

P– Mas tem de acontece isso ainda? Troca de dias, tem disso ainda?

E21 – Tem, **a gente se ajuda.**

P – Mas esse tipo de coisa não entra naquilo que tu tava me falando, por exemplo: troca de dias pra colher e pra...?

E21 – Não, isso não acontece muito, mas, ah, seria praticamente a tua mão de obra. Na hora que tu vai ajudar pros vizinhos tu ta de folga e na hora que tu precisa eles vem te ajudar [Se referindo que em momentos muito específicos existe uma necessidade de contratar mão de obra adicional, como por exemplo colheita].

P– Ah, entendi, tu não considera para certos momentos, mas no geral ainda existe?

E21 – Existe!

P – Mais ou menos do tempo que tu trabalha assim no ano quanto tempo às pessoas vem te ajudar e quanto tempo tu vai ajudar eles? Ou aos outros vamos supor.

E21 – Seria mais nesses dias ali né! [Novamente se referindo aos momentos críticos da condução de sua atividade]

P– Nesses períodos assim?

E21– Mais assim,... quando tá apurado, e ... precisa termina pra não estraga.

P – Sim

E21 – Que não é muito, mas, sempre tu te aperta, ou tu vai... Como é que vou te explicar? Na hora da emergência que tu precisa de mais de um, **tu procura ajuda, pede ajuda pra um amigo, e na hora que ele precisa...**

P – Sim!

P – A hora que você precisa de repente é uma coisa emergencial assim.

E21 – É

P – Hum Hum!

E21 – É, é, e em questão de horas tu chama ele pra vim e quando ele precisa ele te chama.

P – E como que funciona assim, por exemplo: se, se, você precisar da ajuda assim vem logo ou vocês combinam um dia?

E21 – **Se é programado a gente combina**, se é de emergência... Claro que não vai deixar as coisas dele de repente assim, **se tu te ataca de uma coisa urgente. Tu ta com uma vaca atolada num banhado morrendo, aí tem condições de larga tudo que tu ta fazendo e vim ajudar.**

P – Sim, isso que eu digo isso, acontece então!

E21 – Acontece, se é emergência é uma coisa. Se não é programado!

P – E **na emergência** é na hora assim?

E21 – **É na hora!**

P – Tá certo!

E21 – **Isso é por amigos né.**

Outros entrevistados revelaram, que praticamente todos possuem os mesmos produtos/culturas e os processos não se distanciam muito, o que agrava a necessidade de mão de obra em determinados períodos (Caderno de Campo)

A dimensão espaço é condicionada ao tamanho da família e seu ciclo de amizade mais próximo, geralmente ampliado aos vizinhos. Quando é de tamanho reduzido, o grupo familiar é o responsável pela condução das atividades, o que provoca intenso inter-relacionamento entre os membros. Neste aspecto o principal ponto de encontro identificado foi a ‘capela’ – local de confraternização nos finais de semana. Este local é associado a alguma atividade religiosa e, também, a diversas atividades de lazer.

P – Me diz uma coisa, vamos falar em coisa boa agora. Quando não está trabalhando, aonde vocês vão, o que vocês fazem?

E14 – Se! Eu não posso te dizer! Olha aí! [Se referindo a esposa, que apesar de distante preparando o jantar, está atenta a conversa] [Risos de todos]

P – Mas a senhora não escuta!

E14 – Olha nos domingos a gente **vai jogar baralho na Capela**, mas durante a semana nunca tem ... sempre tem serviço, arrumar uma ferramenta, engraxar o trator e coisarada o cara sempre tem...

P – No domingo vai na Capela?

E14 – No domingo sim?

P – Qual é a Capela que tu vai E14?

E14 – Na Salete. **Nem que for uma hora de noite fazer uma partida de carta.**

P – Tem um horário para fazer isso? Assim o pessoal chega, cada um chega num horário, ou meio que combinam?

E14 – **A maioria vão, antes do culto né.** Tem o culto às três horas, então a maioria vai pro culto, eu também so assim, se é pra ir depois, por que nos fizemo assim, Eu o FULANO e o CICLANO [irmão e vizinho], temo em três então **porque cada um pegar**

**e correr com um carro, então é um domingo de cada um, esse domingo Eu, e assim vai**, de vez em quando vai dois também, e daí sempre digo, **se é pra ir lá depois do terço EU não faria questão de ir, porque se é pra ir lá só para jogar baralho**, mas a maioria que vai, vai sempre pro culto.

P – Tá certo. Me diz uma coisa, quando vocês tão lá, depois do culto e tal, tão jogando, qual o assunto que se conversa, o que se fala E14?

E14 – Ah! Se fala das atividades né! Um fala da parreira, outro da maçã que tá brotando, outro do pêssego, será que a ‘geada’ vai levar ele, tal, tal, **enfim troca ideia**.

Os encontros nestes locais também são mencionados como de intensa troca de informação sobre preços de comercialização, preço de insumos e dados sobre fornecedores. Também são referidos como informativos sobre questões familiares: nascimentos, batizados, anúncios casamentos, festas particulares, saúde dos progenitores quando ausentes, entre outros (Observações Caderno de Campo).

As esposas e mulheres da casa, normalmente realizam outras atividades, algumas delas foram destacadas, como: encontros em ‘Clubes de Mães’ – promotores de viagens e eventos; encontros para preparação das ‘Festas’ de cada ‘Capela’ – aqui um registro especial, para a dinâmica que parece haver, pois as mulheres, frequentam uma quantidade maior de locais, muitas vezes relacionados com questões familiares, como por exemplo, ajudar na Festa da Capela ‘X’, a qual a família da esposa pertence, normalmente localizada distante de sua residência (Observações Caderno de Campo).

Este diálogo ilustra a necessidade de encontrar um espaço de atualização. Revela, também, o interesse pelo outro e evidencia valores, que não somente econômicos – como valores religiosos e necessidade de interação social.

Os associados identificados também destacam a cooperativa como um espaço seguro. Esta segurança está associada ao processo de comercialização, se referindo à inadimplência e à possibilidade de estender a comercialização de sua produção para períodos fora da safra, o que melhora a margem de comercialização e reduz perdas, aqui se referindo à disponibilização de uma estrutura de armazenagem, a cobrança aos inadimplentes e assistência técnica. Assim, esta também é uma forma de visualização do espaço.

P– Tá certo! Me diz uma coisa e hoje em relação a cooperativa tu é associado isso? E tu é ativo, tu vai lá?

E21 – Sim, **eu so o maior produtor de leite da cooperativa ‘X’** [Nome da cooperativa] e eu devo ocupa o décimo lugar na em... em.... e eu compro tudo na cooperativa e vendo a minha produção...**só não vendo suínos porque a cooperativa não tem abatedouro né** [Cabe destaque ao sentimento de orgulho na referência que o entrevistado fez a sua posição na Cooperativa]

P – Ah, não trabalha com suínos.

E21 – Não, com o suínos não. ...

E21 – ... **então a única coisa que eu vendo fora da cooperativa é o suínos**, se não o insumo de todo lugar da cooperativa .... E olha muita gente diz até esses dias meu irmão comentando na reunião... numa reunião que teve lá no meio, sabe... aí disseram não, **completamente só da cooperativa não da pra sobrevive**. Aí ele falo, até **me orgulhei** de ouvi isso porque ele disse que aqui isso nós temo a prova de que aqui... Isso não é verdade **porque meu irmão compra e vende na cooperativa e não tá passando fome** [Este momento faz referência ao questionamento que alguns produtores realizavam quanto aos valores de comercialização praticados pela cooperativa em questão].

P – Hum, tá certo. Tu tem um bom relacionamento com a cooperativa!

E21 – **Sim eu vendo lá e não tô perdendo dinheiro...** e alias tem muita gente que vende bem ao contrário, quem vende na cooperativa e perde dinheiro, e não é isso. **Tu tem que investi tem que se um bom produtor**, porque que nem as fruta e o leite, **tem muita gente que vende fora, às vez parece que ganha mais** ... [Destaque para uma distinção entre valorização do trabalho realizado e sua consequente remuneração obtida]

... [Ocorreu uma interrupção pela esposa]

P – Nós estávamos falando do preço do leite e das frutas.

E21 – Sim que nem o preço do leite, a cooperativa ta dando, um centavo a menos, o pessoal eles não oferecem isso ai, **a infraestrutura que é, veterinários, agrônomos pra ajuda, o pessoal sabe, agora tu precisa de um veterinário eles não oferecem porque isso aí não tem...**[Se referindo a outros compradores, concorrentes da cooperativa, que pagam um pouco a mais e não disponibilizam estruturas de armazenagem e assistência técnica aos produtores]

P – Hum...

E21 – ... já é resultado o desconto no preço do leite, então **parece que tu tá vendendo mais fora**, mas na verdade não é isso aí

P – É ao contrario.

E21 - **Tu não tem a orientação técnica, então faz falta pra produzi**.

P – Então por isso você é um associado bem ativo?

E21 – Não, não digo que seja só isso... porque pode guardar as frutas na câmara até o preço ficar melhor e também não precisa cobrar ninguém por que trabalha mais com o banco, tudo é cobrado com os banco então é mais fácil de recebe também,... mas pode dizer que **eu sou um dos melhores da cooperativa**.

P – Um dos mais ativos

E21 – Um dos mais ativos.

Segundo anotações do Caderno de Campo, para alguns destes entrevistados existe um processo de troca de experiências em relação às suas atividades, mantendo como local de encontro também a cooperativa que, em um dos casos específicos, organizou os produtores por culturas – formando o que denominam comissões, como por exemplo, ‘Comissão do Leite’ ou ‘Comissão da Fruta X’. Cada uma destas comissões é responsável por articular e identificar

proposições para um melhor atendimento das necessidades do grupo, promovendo atividades mais específicas e uma maior aproximação dos associados por atividade desenvolvida.

Esta atitude evidencia, na prática administrativa, a necessidade de fragmentação da estrutura maior, influenciando nas dimensões espaço, tecnologia e tamanho, em relação à viabilização de uma maior proximidade entre os membros, agrupando-os por segmentos ou grupos de interesses específicos, promovendo também sua atualização técnica, o que sem dúvida favorece o aumento e a dinâmica das relações primárias dos participantes.

A dimensão cognição, como relatado anteriormente, foi a que provocou maior diferença entre os entrevistados, pois estes se mostraram simultaneamente inclinados entre uma preocupação com o bem estar das pessoas, definidas como família, consumidores, colegas associados à cooperativa, entre outros, marcando um sistema cognitivo político. Também se expressaram por uma preocupação com a produção, o que marca um sistema cognitivo funcional, o que após não se confirmou, pois, a descrição e a análise de suas práticas não evidenciaram este sistema.

[Manifestação quanto ao interesse cognitivo predominante, entre político, como primeira opção e funcional, como segunda opção]

P – E13, você já falou que **a tua preocupação é o consumidor**. Se você fosse me dizer assim em grau de importância, qual dessas opções aqui, tu acha que, assim seria a mais importante para você? [Exposição das alternativas aos questionamentos sobre ‘cognição’]

P – Destas três aqui, ou se tu não vê nenhuma destas três aqui. Se tu tiver alguma dúvida, eu te ajudo...

E13 – Só deixa eu da uma analisada.

P – Isto.

E13 – É as duas primeiras aqui são bem... assim... **preocupação com o bem estar das pessoas em seu conjunto, lógico né. Preocupação com a produção e controle do ambiente social também...**

P – O qual... Se você me destacar, qual seria, das duas, a mais importante pra ti? O que tu acha...

E13 – Acredito que a segunda aqui [**Preocupação com o bem-estar das pessoas em seu conjunto**]

P – A segunda? E eu posso marcar a primeira como a segunda opção tua?

E13 – Sim.

[Manifestação quanto ao interesse cognitivo predominante, entre político definido como primeira opção e personalístico como segunda opção]

E21 – A preocupação com o bem-estar das pessoas e do conjunto. Bom pra mim em consequência dos outros, vá bem também que seria o espírito cooperativista. É isso?

P – Qual que tu marca então?

E21 – **Não, eu a minha opinião, que eu vá bem mas que os outros também vão bem, então como que fica pra mim?**

P – É assim oh, veja assim oh, preocupação com bem estar das pessoas em conjunto, no caso o teu e dos outros,

E21 – Sim

I – É uma questão política.

E21 – Essa fica em primeiro então?

P – É

E21 – E segundo o meu pessoal.

P – Teu pessoal? Então tá, deixa eu anotar aqui

E21 – **Sim, porque se o conjunto cresce em cooperativa eu cresço junto.**

P – Isso mesmo

E21 – **Eu não sei qual por em primeiro e qual por em segundo!**

P – A tu não teria essa certeza.

E21 – **Eu queria que a cooperativa, que o grupo vá bem, mas eu também vá bem.**

P – O que seria mais importante se eu fosse selecionar agora?

E21 – Pois é ... [momento de reflexão do entrevistado].

E21 – ... **Primeiro eu ... é ser individualista, não né! ...**

E21 – ... **Acho que o grupo indo bem eu vou bem também, né?**

P – Junto com o grupo e... Isso te puxa pra tu ir bem também

E21 – Sim, porque **se a cooperativa tá bem, todo mundo vai bem, não adianta eu visar pra mim ser individualista e a cooperativa falir.**

P – Ah!

E21 – Então **se o grupo vai bem, eu também.**

P – Ah!

E21 – Claro que **eu também me especializar, vou eu também!**

P – Tá certo.

E21 – **Aí seria uma peça importante pro grupo. Acho que o grupo ainda seria melhor em primeiro e eu em segundo.**



Quanto à dimensão tecnologia, foi possível observar a harmonia existente dentro dos sistemas sociais estabelecidos, com ênfase nas questões que envolvem a aquisição de novas tecnologias e práticas operacionais, através do acesso à assistência técnica e à mecanização das atividades produtivas. Esta harmonia se justifica pela necessidade de substituir mão de obra por máquinas na mesma proporção que aumenta o volume das atividades e, no sentido inverso, em que diminui a oferta de mão de obra especializada. Também foi registrada a facilidade de acesso aos técnicos que orientam a utilização de insumos e defensivos às suas atividades.

E12 –Eu tenho por exemplo lá em casa, nós éramos em cinco (05) irmãos o pai e a mãe , sete (07), né. Hoje o **meu pai ta sozinho com um trator velho e ele faz tudo que nós fazia**, então a gente teve que sai arruma outra coisa pra fazer né.

P – Então seria uma espécie de tecnologia que foi incorporada a atividade que liberou também a mão de obra, ou não?

E12 –A gente não podia ficar em cinco numa propriedade que ele toca sozinho pra frente.

P – Sim, por causa da facilidade do maquinário que ele tem.

E12 – Da mecanização né, **compro um trator, compro uma plantadeira e ele sozinho faz, não se colhe mais a mão né, a plantadeira colhe uma vez era tudo manual né, onde é ladeira ninguém mais vai trabalhar, nós ia.**

P- Claro!

E12 –Cesto **nas costa, carroça, boi e ia embora, e hoje ninguém mais vai.**

P – Onde a máquina não vai não se mexe mais?

E12 – Não vai ninguém, **difícilmente tu vê uma roça no morro aí...** [Pausa e continua]

E12 – Deixa o mato vim!

P– Tá certo!

P – Tá OK... Tu me falaste que são três (03) pessoas trabalhando aqui E13?

E13 – É.

P – Todas da família no caso?

E13 – Sim, sim.

P – Isso, numa condução normal né, aí tu tem aqueles momentos de colheita, que tu deve ter mais ...necessidade de mais gente.

E13 – Sim, sim. É colheita, raleio... conforme a demanda do serviço, a gente contrata uma mão de obra assim... Diarista.

P – Hum, hum. E quantos assim no pico tu precisa contratar?

E13 – Não... Mas não é muito não, a gente se vira mais ou menos como ..., mas a gente contrata assim, em torno de uns dois (02) por ano

P – Mais dois no caso?

E13 – É.

P – Essas duas pessoas assim ... vamos dizer assim, essas três (03) pessoas que trabalham o ano todo, mais os dois (02) que tu contrata eles conseguem dar conta de todas as atividades?

E13 – Ah, sim. Por enquanto sim. Por enquanto até que vai, trabalhando bastante vai. **E tem máquina né. A gente trabalha, hoje em dia a gente trabalha muito com máquina né, e tem muito serviço, muita mão de obra só mesmo onde a máquina não faz né poda, raleio e colheita, mas o resto é tudo com máquina.**

P – Aí facilita bastante?

E13 – É sim, roçado, é dessecagem, pulverização, trituração de galhos, essas coisas é **tudo com máquina. Ah senão, fosse tudo manual que nem era uma vez, precisa de dez (10) gente e ainda não se faz...**

A dimensão tempo, de difícil observação foi inferida através da observação do regime de trabalho. Neste sentido, o tempo serialista seria marcado pelo estabelecimento de horários rígidos de trabalho, com jornadas pré-determinadas e o efetivo controle sobre estas jornadas. Ao contrário, a existência, em algum nível, de flexibilidade sobre a jornada de trabalho e o não estabelecimento de controles rígidos sobre estas jornadas representariam uma imposição menor do tempo serialista sobre o sistema social e, conseqüentemente, uma presença maior do tempo convival.

E12 – Porque acontece de eles tarem colhendo e tu volta pra casa e **eles pararem e ir embora** e a gente não pode nem falar nada porque no dia seguinte tu não vê mais ninguém então eles param e deu né [Se referindo a flexibilidade na jornada de trabalho adotada pelas turma de diaristas durante a colheita].

P – Sim

E12 – Se tiverem mais dois ou três ali ajudando vamo embora e deixe quieto, **mas no dia seguinte eles pegam cedo e vão até a noite** daí, vão duas horas de noite, não vão de escuro né **mas vão além do horário.**

P – Sim, entendi

E12 –**No horário de verão vão até as nove horas**

P –Hum!

E12 – Eles fariam **uma compensação** no caso, **uma coisa entre eles** né.

P - E me diz uma coisa, como é que o Sr define os horários assim que o Sr trabalha? Tem um horário certo, das oito (08h) às seis (18h) ou não? Como é que funciona isso?

E11 – Ah eu, **pra mim não tem horário**, eu levanto no clarear do dia e venho pra lavoura, vou embora lá pelas onze e meia (11h30m), lá pelas duas (14h) volto de novo e fico até noite.

P - Direto então?

E11 – Direto!

P – Não olha muito o relógio?

E11 – Não, não **comigo não tem muito o relógio**.

P – E se chove?

E11 – Não, não **se chove daí fico em casa**.

P – De algum jeito o horário de verão atrapalhou ou alterou a vida de vocês ou não?

E11 – Não gosto do horário de verão! Pra mim atrapalha bastante.

P – O que ele influencia pro Sr seu E11?

E11 – É uma, por causa que, que **o guri que vai pro colégio**. Outra que vem um pessoal que vem trabalhar aqui, não querem saber de horário de verão, **então a gente começa, como eu te falei, começa ali sete(07h), sete e meia (07h30m), por ali antes até um pouco e vamos até as onze e meia (11h30m), mas no horário do sol né. E depois começemo as duas (14h) e vamo até noite**.

P – Por que horário do sol e que influencia tem pro Sr?

E11 – Por que a gente não olha o horário de verão aqui para trabalhar.

P – E os outros produtores, como é que fazem seu E11?

E11 – Não, **pra mim só atrapalha, pro trabalho assim da colônia ele não é bom, tem uns que gostam, mas é poucos que gostam**.

O entrevistado atendeu o autor, no pomar enquanto realizava a atividade de poda, sob uma intensa neblina, que se transformou em um chuvisco, em torno de 17h. (Caderno de Campo)

Anotações de Caderno de Campo revelam a prática do que se denomina ‘filó’, que seriam encontros realizados entre vizinhos e ou parentes, com o objetivo de confraternizar. Normalmente quando se realiza uma festa familiar (casamento, aniversário, batizado, etc...), um casal dos familiares vizinhos também é convidado; também se registram encontros para rezar e ou acompanhar algum evento esportivo (partida de futebol).

No Quadro 7 se apresenta uma síntese da análise deste agrupamento considerando a organização proposta para a consideração do contexto externo.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Finais – Elementos Constatados</b>	
	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
<b>Cognição</b>	Ênfase sem grande intensidade no Sistema Cognitivo Funcional.	Ênfase maior no posicionamento pelo Sistema Cognitivo Político.
<b>Espaço</b>		Identificados Espaços Sócio–Aproximadores (sociopetal); destacadamente os locais de trabalho, na propriedade e na cooperativa, e por locais de convívio comunitário.
<b>Tamanho</b>	E16 e E17 têm uma estrutura maior, com contratação de mão de obra diarista e processos de controle.	Propriedades de tamanho reduzido, que utilizam mão de obra familiar e de vizinhos, o que proporciona elevada intensidade de relações entre seus membros.
<b>Tecnologia</b>	Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.	
<b>Tempo</b>	E16 e E17 têm jornadas de trabalho definidas para os diaristas, mas não para eles..	Convival, marcado pela posição solar e pelo acompanhamento e condições climáticas. Reserva de momentos de encontro e convívio com outras pessoas.

**Quadro 7 – Síntese da análise do contexto externo para o agrupamento associados ativos – sempre a uma mesma (única) cooperativa**

A seguir se expõem os valores manifestos pelos fruticultores entrevistados em relação aos conjuntos de valores que formam as categorias iniciais da análise de conteúdo referente ao contexto interno, seguidos de algumas declarações dos entrevistados, e ou elementos observados pelo próprio pesquisador.

#### **4.1.2 Análise do Contexto Interno**

Este grupo apresenta as seguintes manifestações, que são explicitadas através das respostas às questões propostas, anotações do caderno de campo e das observações. É importante destacar que a separação nos itens que segue foi feita para fins de organização da análise. Ficará clara a inter-relação entre os subitens e a impossibilidade de uma separação total entre os temas contidos em cada um.

#### 4.1.2.a Valores da Cooperação

Foi observada neste agrupamento a consciência da necessidade de unir-se com o objetivo de garantir a participação econômica no contexto de mercado. A união proposta revela práticas de cooperação e de respeito aos posicionamentos individuais de cada associado, e uma preocupação com o consumidor, na medida em que existe esforço para disponibilizar produtos de qualidade e livres de resíduos químicos.

E13 – Sim... Assim a uns quinze anos atrás, a gente não fazia tudo assim organizado. Bom até mesmo antes da gente criar essa união, era cada um pra si, **cada um fazia do seu jeito e não tava dando certo por isso que a gente tomou essa decisão de formar uma cooperativa, de juntar um grupo né...** porque **o pequeno tem que se unir. O grande não ele tem os seus próprios recursos né ...**

P – Hum!

E13 – ... **mas o pequeno se não se unir?** Como é que um cara que tem dois (02) hectares de pêssago vai conseguir vender a fruta dele sozinho, se não consegue carregar um caminhão! ... Entende!

Foi evidenciado pelo entrevistado E13 também a segurança financeira contra a inadimplência e a segurança sanitária que a cooperativa transmite ao consumidor, no caso sendo mais um motivo de fortalecimento da necessidade de trabalhar de modo cooperado.

E13 – A gente tem que fazer isso, porque o cara pode... ainda mais no ramo da fruta... o ramo da fruta o cara pode ta bem hoje e amanhã já ter quebrado, vamos dizer né,...

P – Ah, é perigoso?

E13 – ... então como é que você vai mandar sem saber como é que tá o .... né, porque **o risco é grande, o que tem de caloteiro no mercado.**

P – E aí o pessoal, compra a fruta mas não paga?

E13 – Nossa isso tem muito! Tem muito principalmente quando não é cooperativa, quando não é empresa né, **que é uma pessoa só. Eles fazem isso porque sabem que não tem muito poder de cobrança. A gente trabalha com boleto bancário tudo, mais se sendo assim o cliente novo a gente pega todos os dados dele, pega um... cadastra**

**ele, pega toda uma ficha dele pra ver como é que ele vem trabalhando os últimos anos né, ...**

P – E já aconteceu, em algum caso de a pessoa não conseguir pagar vocês?

E13 – **Não, por enquanto não**, graças a Deus temo bem. **Aconteceu im, antes da gente ter a cooperativa...**

P– Como assim E13?

E13 – Antes, quando não tinha associação que era cada um pra si, então era ... já perdeu, hi! ... já perdeu dinheiro, né.

P – No caso você sozinho perdia dinheiro?

E13 – Isso. **Eu e os outros** também né,...

P – Eu digo assim, o produtor sozinho perdia também...

E13 – Isso.

P – Você diria, se você fosse analisar esse seria o motivo pra ter surgido a cooperativa?

E13 – **É, um dos principais motivos** né. Porque **produzia bem, na hora da venda não tinha uma garantia da venda... Então tinha dois problema, o de não consegui vender e o segundo problema, vender e não receber né.**

E13 – Porque esse comprador, assim que vão lá no interior carregar cinquenta (50) caixa de um, vinte (20) de outro, trinta (30) de outro, geralmente eles são aventureiro, noventa e nove por cento (99%) né, ... [Se referindo ao atravessador, que compra a fruta direto do produtor e não possui as condições exigidas para embalar a fruta]

P – Não é gente estabelecida então...

E13 – **Em primeiro lugar, empresa séria, empresa grande ela quer chegar numa cooperativa, ela quer chegar numa associação ou numa firma, numa empresa, e carregar o caminhão e sair dali com todas as garantias** né.

P – Que é aquela garantia que tu falou da saúde da fruta... [Se referindo a Certificação Fitossanitária de Origem, emitida pelo embalador, atestando a sanidade do produto]

#### 4.1.2.b Valores Econômicos

A expressão dos valores econômicos foi obtida através da observação dos elementos lucratividade / recompensa ao esforço e gratificação financeira pelo trabalho / valorização do trabalho.

A lucratividade / recompensa para este agrupamento está explicitada como uma consequência do trabalho e do próprio mercado. Há confiança no trabalho da cooperativa para a comercialização, tanto na aquisição de produtos quanto na venda da produção.

P- É... Tu, tu me falô que realiza a compra de todos insumos na cooperativa?

E21 – Tudo na cooperativa!

P – E como que funciona essa negociação E21? O preço, a quantidade?

E21 – **O preço, eu não me preocupo muito em preço porque é assim a cooperativa tem que entrar... A gente ta pagando os funcionários que ta lá. Sai dinheiro do bolso**

P – Sim

E21 – **Então ele tem que estar atento a consultas de mercado ele tem que saber. Se uma hora vamos supor ele comprar um produto que é mais caro que nos outros lugares eu vou lá e xingo ele!**

P – Tá certo.

E21- **Porque não sai do dele sai do meu bolso**

P – Sim

E21 – **Parte de ti, mas sai do meu bolso, então ele tem que ser como é que a gente diz? Competente.**

P – Tá.

E21 – Então eles não vão comprar mais caro de outros lugares só se é mínima diferença de repente numa negociação e tal, **mas a gente tem plena confiança na cooperativa....**  
[e continua]

E21- ... **Eu na verdade não faço nem pesquisa em mercado**, às vezes tem que vê que tu falha e tu vê que tá certo, ai tu não te preocupa mais. **Mas a gente tem plena confiança na parte de funcionários que tá lá.**

P- E na venda, como é que funciona?

E21 – **A venda é a mesma coisa**, porque hoje não adianta, a gente sabe que o vinho também tem cooperativas que não são muito ... , cooperativas não, particulares que trabalham sem nota, fazendo adulteração e a gente sabe que tão pagando a vista.

P – Hum

E21 – Mas da onde que é esse a vista? Se a cooperativa não tem condições de fazer isso!  
... [e continua]

E21 – ... Por quê? Porque a cooperativa tem nota, paga todos os impostos e não tem adulteração. Então a gente,... a gente tem aquela tolerância por quê? Porque a gente sabe que não é fácil pra cooperativa vender, a cooperativa vende o vinho a noventa centavos no mínimo. E tem gente vendendo o garrafão a três, quatro reais tu acha que isso é vinho?

[Cabe o registro que este entrevistado além das frutas, trabalha com leite e uvas, e referenciou a situação específica do vinho, mas é possível observar adulterações praticadas também com leite, haja visto escândalos recentes divulgados pela mídia e com frutas, que não obedeceriam a classificação normatizada pelo Ministério da Agricultura para o segmento]

Os entrevistados E16 e E17, embora frequentadores e associados da cooperativa, em certos momentos, como no momento da aquisição dos insumos, consideraram a organização cooperativa como uma empresa comercial normal, que participa de uma cotação de preços entre diversos fornecedores.

P – Me diz uma coisa seu E17, onde é que o Sr compra seus produtos, seus insumos assim, para passar no pomar?

E17 – Eu o ano passado e esse ano eu tô comprando, eu comprei lá em Antônio Prado.

P – O Sr compra em Antônio Prado?

E17 – É eu comprei em Antônio Prado.

P – E como é que são os preços desse produtos? Quem que define os preços?

E17 – **A gente faz uma pesquisa, liga aqui e liga lá, e vai onde que é mais barato a gente compra.**

P – Então o Sr vai lá e faz uma cotação de preço e onde for melhor vocês adquirem.

E17 – É isso aí.

P – Seu E17, como os outros produtores fazem para comprar os produtos pro pomar?

E17 – A maioria faz assim, vê onde é mais barato, porque você sabe, da muito desconto se ligar pra fora, porque nois aqui é muito pequeno, então tem que procura fora né.

P – **E na hora de vender**, como é que o Sr vende?

E17 – **Nóis levemo ali na cooperativa, a gente classifica aí, depois vai para São Paulo.**

P – Ela classifica e vende?

E17 – É...

P – E o preço como é que é feito seu E17?

E17 – **O preço [de venda], tudo depende da safra.** Se é uma super safra o preço desce, e se a safra for meia fraquinha ai o preço levanta né. Tudo depende da safra, esse ano aqui por exemplo, deu bastante safra, **o preço não ficou muito bom, médio, ficou médio mais baixo do que pra médio, é por aí.** [Representando que existe conformidade com o preço obtido pela cooperativa durante a comercialização]

P – Tem que acompanhar... [Se referindo ao valor de mercado das frutas comercializadas]

E13 – ... sabe-se que o mercado da fruta ele é muito, assim a concorrência é muito grande, e às vezes até desleal. Porque existem pessoas, outras regiões, outros produtores que **não cuidam tanto quanto a gente e colocam o preço lá em baixo** né, então você daqui a pouco você tem que saber lidar com isso também né. Mas aí a gente pesquisa onde tiver melhor, se São Paulo caiu, a gente manda pra Porto Alegre, se Porto Alegre tá ruim mandamo pra Rio de Janeiro, ...



P – E o preço vocês definem como na hora da venda?

E13 – Na verdade o preço não é a gente que define, porque o mercado é um só né. O mercado... se São Paulo tá bom e Porto Alegre tá ruim, todo mundo vai mandar em São Paulo né, então isso aí acaba gerando uma unificação de preço né, porque se ta bom de um lado todo mundo vai lá, então vai aumentar aqui, então no fim cada um fica no seu, então o preço que for .... não tem um preço fixo né, a gente manda, **não manda nada consignado, já manda com preço definido**, só que hoje eu mandei uma carga de pêssego a um valor 'X', pode ser que na semana que vem aumente ou ...

P – Ou diminua...

E13 – ... ou diminua.

P – Mas você sempre acerta antes no caso?

E13 – Antes. Antes, assim **consignado a gente não manda porque é um risco muito grande** né. Você não pode fazer isso justamente porque..., **eu to vendendo a produção de vinte (20) vinte e cinco (25) produtores e todo mundo quer saber o vai ganhar do seu produto** né...

P – Isso...

E13 – ... então se a gente mandar consignado, daqui a pouco corre o risco de lá em São Paulo, **achar um cliente desonesto lá, e vender por tanto e repassar bem menos pra ti** né.

P – Hum!

E13 – ... então a gente acerta tudo antes. **Tá bom pro grupo, tá bom pro nosso comprador, vamo manda, senão a gente não manda.**

Outro elemento que se destaca é o reconhecimento ao trabalho empreendido, na medida em que o entrevistado declara satisfação em 'pagar mais' para ter mão de obra mais especializada ou, como referido pelos entrevistados, 'mão de obra de confiança', que não necessitam ser acompanhadas ou controladas pelo empregador, conferindo sentido e prazer ao trabalho e sua consequente valorização, inclusive econômica.

P– Quando você traz uma... Vamos supor que a gente falando ali na uva ou se fosse época de pêssego ou coisa assim, mais da fruta sabe? Eu falo mais da fruta porque é o que envolve mais as pessoas

E21 – Ah

P – Vamos supor que você, que você, peça pra uma ou duas pessoas pra te ajudar, ou na poda, ou ou mesmo na colheita tem a necessidade de ficar olhando o que os outros tão fazendo, supervisionando, ou cada um sabe meio o que fazer e a coisa anda?

E21 – Não por isso se o cara me pedi, no caso tu me pede mais eu já pago mais, porque eu não preciso ficar controlando.

P – Você trabalha também no caso?

E21 – Sim, cada um que cuida o serviço dele, vamos supor que eu se eu precisar mandar os que eu tenho ali me ajudando eu só digo: oh tem que colher uva, eu não preciso nem tá lá junto, eu posso ir atrás das minhas atividades que eles, que **eles são pessoas de confiança**. Então eu não me preocupo quanto a isso.

P – Sim, sim.

E21 – Tanto o meu cunhado, quanto o outro que me ajuda.

P – Tá, isso te libera pra fazer outras coisas?

E21 – Sim, isso até é a confiança, já antiga sabe, **pessoas confiáveis que vale a pena tu pagar mais, mas ter esse tipo de pessoa**. [Representando aqui, valorização ao trabalho bem desenvolvido, recompensa ao esforço, o fato de pagar uma remuneração maior revela esta preocupação]

P – Tá.

... [Mais adiante]

P – E como é que tu acha que as pessoas que trabalham contigo se sentem, tu acha que elas tem a mesma paixão assim que tu tem?

E21 – Acho que sim, porque a minha esposa ali gosta do leite que Nossa Senhora e **ela faz com prazer e é a mesma coisa que eu faço** também com a uva e as frutas [Representando o sentido à atividade desenvolvida e sua consequente satisfação pelo trabalho].

Foi possível perceber também o reconhecimento da necessidade e importância do outro na realização da atividade produtiva. Declarações neste sentido revelaram que, mesmo conscientes de que a remuneração para aos trabalhadores por outros empregadores ou mesmo por outras empresas no contexto geral é menor, existe a necessidade de melhorar as condições de trabalho do funcionário, num claro reconhecimento do outro e sua importância.

E12 – Turma, .a gente chama de turma.

P – É! Turma ...

E12– Porque **na verdade essas empresas grandes pagam muito mal** né, então **a gente paga melhor** e paga, **essas empresas grandes não sabe como que é né...e a gente da alojamento** né, **facilita** muito né, porque **eles ganham bem vindo pra cá, muito mais que fica lá, por isso que a gente consegue** né, porque **na verdade nós dependemos deles, por isso que... se eles abandona nós,... nós não temos mão de obra !**

P- É uma mão ... uma via de duas mãos então?

E12 – Sim, de duas mãos, isso mesmo !

#### 4.1.2.c Valores de Emancipação

Este agrupamento se caracteriza por reconhecer o outro na relação social. Foi possível perceber intenso diálogo entre os membros do grupo social, mais especificamente dentro da família, onde todos são consultados, opinam e decidem quando o assunto se afasta da normalidade diária, enfatizando o respeito à opinião do outro e favorecendo uma conduta consciente.

Como no caso do entrevistado a seguir, que consulta seu filho sobre investir ou não em determinada atividade, de acordo com suas opções, escolhas e seu desejo de permanecer ou não na condução das atividades da família.

P – Quem orienta as atividades é você né, já falamos.

E21 – **Com a opinião da família** né, tem horas que eu digo... Se eu achar, vamos supor que eu achar que não preciso de orientação, de consulta aí a gente faz ...

P – Sim!

E21 – ... mas na hora de um negócio, de uma dúvida, que nem vamos supor programar, a gente tá com vontade de investir na canalização do leite.

P – Hum!

E21– Agora vai poder tirar ali cinquenta mil [valor de R\$ 50.000,00 relativo ao investimento na atividade de ordenha]? **Aí eu tenho que pedi opinião né, pro piá** [se referindo ao filho mais velho de 17 anos], se ele vai ficar aqui, se não vai, se faz questão de sair, se vai estudar. Estudar claro que ele vai , porque a gente não tem necessidade de estudar trabalhar para os outros, tem que estuda pra trabalhar pra gente. [Representa a manifestação de autonomia e respeito a opinião do outro]

P– Tá certo.

P – Você acha que pelo tamanho da tua propriedade o número de pessoas que trabalha nela é adequado?

E18 – Eu acho que estamos sobrecarregados! ... [e continua]

E18– A gente praticamente tem horas que tu sai pra se diverti e aí tu chega de noite na hora do serviço e pensa que se não tivesse saído era melhor. (Se referindo a carga excessiva de trabalho, que é partilhado entre todos]

Este agrupamento marca também a busca pela informação, seja através dos contatos e visitas espontâneas realizadas na cooperativa, seja nos ciclos de amizades e rodas de convívio que

se estabelecem nos momentos de lazer nas ‘capelas’ – pequenas comunidades as quais os entrevistados frequentam. Refletindo a necessidade de ação consciente, devidamente informada, e a intensidade das relações interpessoais estabelecidas nestes locais.

P – Me diz uma coisa, e eu sei que é agitado pra vocês e tal, mas vocês além de fazer compras e vendas na cooperativa você ia lá por outros motivos, como... acontece um curso, ou outras coisas? Em que momentos tu vai na cooperativa?

E18 - Olha eu vou, quase toda semana... eu costume, eu penso assim, um dia por semana eu tô saindo, na verdade ...

P – Tá!

E18 – Eu tiro meu dia pra sair ... Até porque eu vou lá, não vou pra comprar nada, vou para conversar e saber das coisas... [E continua]

E18 – Eu digo assim que parece coisa de vagabundo [risos] ... mas **também vou lá pra saber as coisas e conversar** ...

E21 – O Piá **entende de tudo, do jeito dele ser** né. [Reflete o respeito a pessoa]

P – Sim

E21– Mas na hora de folga tem as responsabilidades dele.

P – E ele tem decisão em cima da atividade?

E21– Tem, **toda família participa das decisões.**

P – Ah ta.

E21– E a gente procura orienta, tá com 17 anos, ainda tá, e tem cursos que gostaria de fazer, ele ta com a vida super carregada, tenho medo até que eu fiz demais.

P –Tá certo.

E21 – Mas ele não tem tempo pra droga, ele não tem tempo nem pra pensar, ele ta no CTG, tenho os dois no CTG, e eles tão bem, ganhando premio já não sei se tu ouviu falar no Cancela do Imigrante?

P – Já ouvi falar, é no grupo aqui, o CTG de Antônio Prado.

E21 – Meu pia pequeno de 6 rodeios... Ele ta ganhando prêmios

P – Sim.

E21 – Ele foi... De sete rodeios que ele foi, ele ganhou. Primeiro que ele foi, ganhou 4º lugar, o segundo 1º, o terceiro 1º, o quarto 1º, o quinto 2º, o sexto 1º e o sétimo 1º. Então **isso aí me orgulha porque não é só trabalho, a gente tem que viver também.**

P – Sim... (Refletindo a ampliação do espaço para além do econômico)

Mais adiante...

P– E21, então como as normas de trabalho são definidas e quem as define?

E21 – **Todo mundo participa!**

P– Tá certo. P – E também na execução cada um faz uma atividade, mas quando precisar de mais gente?

E21 – E todo mundo se ajuda, mas se a gente puder cada um trabalha em um setor.

P – Quantas pessoas tu tem na família E21?

E21– São eu, mas tem a mulher, eu, o pia de 8 anos e o de 17.

P– Então vocês são 4 pessoas.

E21 – 3 que trabalham e ...

P – Sim, tá certo. Mas então o pequeno ajuda né?

E21 – Ele tem mais os estudos.

P – Então ele não faz nenhuma atividade?

E21 – É tipo se tu for por lei eu sou processado porque não pode né [Se referindo ao fato de ser proibido a menores trabalharem]

P – Não, não.

E21 – Mas eu diria assim, meu pai me ensinou assim e graças a Deus tem nenhum bandido na família, todo mundo trabalhador, todo mundo ta bem.

P – Tá certo

E21 – E essa historia essa lei que o cara tem que vive sem trabalha até os 14, 16 anos não sei o que isso ai é a pior burrice.

P – Ah...

E21 – **Tem um pouco de trabalho, mas te tempo pros estudos.**

P– Claro

E21– Mas na hora de folga não tem que ta na rua, tem que faze alguma coisa em proveito né, a minha criança, que eu acho que não to errado né... mas com lei não se brinca.

Este agrupamento reflete também liberdade de escolha, liberdade de decisão, quando decide momentos de comercialização, tanto na aquisição quanto na venda de sua produção. Cada membro é chamado a decidir e exerce esta condição.

E12 – Não isso é o inverso, isso **a gente se ajuda**, na verdade se a gente sabe que tem um preço melhor lá a gente divulga

P – Hum ...

E12 – Isso passa... **essa é a função importante da cooperativa a gente avisa e...vai se conversando, a gente se encontra e conversa, o telefone a gente liga oh! lá ta assim, aqui tá assim, a gente vai compra junto às vezes com outro produtor né**

P – Ah, vocês chegam faze isso então?

E12 –Sim, a gente faz muito isso, até a intenção a ideia nossa quando a gente consegui ter um capital de giro maior é que a cooperativa compre pra nós

P – Hum ...

E12 – **Compre pra todo mundo, faça um pacote único, isso vai baixa preço e a gente paga na safra, paga com a fruta né?**

P – Hum ...

E12 –Essa é a intenção nossa que é a intenção da cooperativa perante ao associado

P – Tá e aí vocês, quando vocês tem que trata esse tipo de assunto vocês tratam na cooperativa ou vocês se encontram assim de uma forma geral ou centraliza na cooperativa e distribui?

E12 –Parece que não, nos temos um calendário de reuniões agora que o Renato ali ele é o secretário né?

P – Isso ...

E12 – **A gente bolo um calendário de reuniões toda segunda-feira do mês a gente se reúne e discute esse tipo de coisa, como é que ta o mercado, como é que tá o preço, como é que tá...né?**

P – Hum, legal

E12 – **Possibilidade de preço, vamos vende ou não vende**, vamos paga um preço cada um, o que que vocês acham, que até o ano passado a gente não tinha muito esse controle, então vendia, vendia e tu ia acerta era um preço lá em baixo né?

P – Sim ...

E12 – Esse ano nós trabalhamos diferente, a gente já armazeno, a gente tem um gasto pra conserva a maçã até setembro, outubro.

P – Claro ...

E12 – Então assim, eles tão... dica nossa que **consulte o associado** tem a FULANA [Nome da secretária que fica na Cooperativa e entra em contato para definir ações de comercialização] lá que trabalha

P– Isso ...

E12 –Diz oh! E12 tá dando tanto por cento de perda e tal.... **chama nós pra ir lá**, até pra depois não reclama né? [Se referindo a necessidade de acompanhar a fruta no momento de classificação]

P – Ah, você vai na cooperativa e acompanha no caso...

E12 – A gente tá assim porque hoje a maçã tá esse preço tanto por caixa, tu vai ganha tanto por quilo, se **eu acha que não tá bom eu deixo de vender** [Reflete a liberdade ao associado em decidir o momento de vender]

## 4.1.2.d Valores Éticos

Este grupo de entrevistados revelou capacidade de empatia, de colocar-se no lugar do outro. Esta percepção está diretamente associada à racionalidade substantiva, à medida que visualiza o outro na relação econômica e reconhece nele uma pessoa com virtudes e problemas, não apenas como força de trabalho.

P – E12 me diz uma coisa, se você se colocar no lugar deles [em referência aos trabalhadores contratados em momentos de colheita], como é que tu acha que é pra eles hein? Eu queria que tu tentasse analisar os dois lados ...

E12 – Se eu tivesse no lugar deles?

P – É! O que tu acha? Como é que tu acha que é o sentimento deles, é uma indiferença como tu tentaste falar antes ou falta alguma coisa... [Referindo anteriormente a necessidade de acompanhar o funcionário durante a colheita]

E12 – Falta de preparo...

P – É isso que eu queria que tu me falasse E12, qual que é teu sentimento em relação....

E12 – **Eu acho que eles se sentem um pouco desvalorizados** né, até pela condição que eles estão ocupando ali

P – Hum ...

E12 – Na verdade não sei como eu me sentiria né porque eles vêm alguém que tá ali te pagando, te mandando e te cuidando e você tá fazendo a parte que... não sei.

P – Hum ...

E12 – Eu acho que eles não tiveram oportunidade que talvez sejam diferentes, não tem estudo, não tem... sei lá a família como que era, então **eles tem muito mais problemas que nós** isso... a gente consegue administra nossos problemas, eles eu acho que não, porque seguido você vê alguém ligando e hoje tá aqui, amanhã tem que volta lá, deu um problema.... **eles só dizem deu um problema tenho que ir e aí você tem que arruma o dinheiro e leva ainda.** Oito dias depois eles voltam. Isso a gente não pergunta o que é, **a gente vê que eles tem muito mais problemas do que nós, na família deles...**

P – Hum ...

E12 – Então eu não sei eles... **eu acredito que eles se sentem muito desvalorizados por eles não terem tido uma oportunidade**, por eles não estarem no nosso lugar, mandando alguém fazer alguma coisa pra eles e a gente vê isso neles.

As anotações do Caderno de Campo, realizadas no momento posterior ao da entrevista, deixaram no pesquisador o sentimento de que o entrevistado, percebe revolta no funcionário, não contra ele empregador, pois afinal remunera e fornece condições de trabalho, dentro de suas possibilidade, melhores que outros empregadores, mas um sentimento de revolta contra uma situação a qual o funcionário parece não ter forças ou

condições de modificar. O entrevistado parece compreender e, em certos pontos, até de se sensibilizar com esta situação.

E21 – Sim, porque **se a cooperativa tá bem, todo mundo vai bem, não adianta eu visar pra mim ser individualista e a cooperativa falir.**

P– Ah!

E21 – Então **se o grupo vai bem, eu também.**

P –Ah!

E21– Claro que **eu também me especializar, vou eu também!**

P– Tá certo.

E21 – **Aí seria uma peça importante pro grupo. Acho que o grupo ainda seria melhor em primeiro e eu em segundo.** (Texto já citado)

Nesta manifestação é possível compreender o inter-relacionamento entre os membros associados. De um modo geral, vários diálogos destacaram a necessidade de prosperidade para o grupo como um todo. Entretanto, este diálogo manifesta explicitamente a opção de trabalhar no e pelo grupo, revelando atenção e interesse pelo outro.

#### 4.1.2.e Valores e Práticas Organizacionais

Neste agrupamento foi possível perceber momentos de trabalho conjunto e depoimentos onde se faz presentes a autogestão, baseada principalmente na delegação e na ausência de qualquer tipo de controle sobre a realização desta atividade. Da mesma forma, se percebem práticas de distribuição de autoridade e ausência de uma estrutura hierárquica definida, deixando inclusive ao trabalhador, muitas vezes, o critério de escolha sobre qual atividade desenvolver.

P – E13. Eu queria saber, se alguma vez tu parou pra analisar as pessoas trabalhando no pomar? Por exemplo, tem uma turma trabalhando, que são você mais quatro (04) pessoas né..., então contigo são cinco (05). Você parou para olhar as pessoas



trabalhando, e que percepção te dá elas trabalhando, assim, as pessoas estão descontraídas, tão mais tensas, alguma coisa assim?

E13 – Não, **geralmente a gente procura formar do ambiente de trabalho uma diversão né**, porque senão não... [risos]

P – É isso que eu queria que você me contasse um pouco...

E13 – Não, não **você tem que encarar lá em cima quando a gente vai fazer carga, lá vai todo o grupo...** [Se referindo aos momento em que os associados se reúnem na cooperativa para realizar as tarefas de seleção e embalagem]

P – Lá na cooperativa?

E13 – Sim, na época da colheita, então você trabalha três (03) dias por semana aqui [se referindo ao pomar] e dois (02) lá [se referindo a classificação na cooperativa]. Então é designado...

P – Três (03) dias colhendo, e dois (02)...

E13 – E dois (02) embalando.

P – Ah! Tá...

E13 – Até terminar de colher.

P – Sim.

E13 – Quando a gente terminou de colher então, é uma média de quatro (04) dias por semana lá, no Parking embalando [Se referindo ao local de embalagem – *Packing House*], então eu que supervisiono lá, que cuido do pessoal, e mais **é sempre mantendo o bom humor e tratar bem as pessoas**, porque você chegar e dizer assim: ‘Não aqui você tem que fazer assim!’, fica ruim né, **então você chega e explica** né, aqui ficaria melhor fazendo desse jeito, **eu acho que vamo tentar mudar e é assim que tem dado certo, fazendo as pessoa se ajuda** né. E **você tem que fazer do teu local de trabalho um negócio que você se sinta bem** né, ...

P – Hum! Hum!

E13 – ... porque se você amanhecer, bah! eu vou ter que trabalhar no tal serviço e vai me encher o saco, ai não dá certo, né ...

P – Sim, sim.

E13 – ... não rende o serviço.

P – Tu acha então que as pessoas se sentem.... lá no local... como é que elas se sentem?

E13 – Ah! Se sentem bem. Oh! Sim, sim...

P – Pela tua expressão você gosta de trabalhar lá?

E13 – Sim, não **todo mundo gosta**. Todo mundo porque é um ambiente bom. Então não... **Problema todo mundo tem, mas a gente tem que levar ...**

P – E me diz uma coisa, tu acha que nesse ambiente teria que mudar alguma coisa E13, ou como esta, tá...?

E13 – **A gente tem feito** assim mudanças frequentes né.

P – Me dá um exemplo de uma coisa que tu já percebeu e que tu mudou?

E13 – **A gente fez mudanças** frequentes aí, que tivemos que ir ajustando uma coisa, ajustando outra, **mudar um pouco aqui**, mudar ali, **então tem coisa pra melhorar ainda**, tem alguma coisinha, assim que vai surgindo a necessidade, fica difícil te dizer assim: ‘Báh! Tal coisa **a gente tem** que mudar’. Porque no dia a dia você vai surgindo as

mudanças, não aqui acho que **vou modificar** no tal ponto que **eu acho que** vai ficar melhor né.

P – Me diz uma coisa E13, quem é que propõe essas mudanças?

E13 – **A gente...** [Se referindo ao conjunto das pessoas que trabalham na cooperativa].

P – Sim, sim.

E13 – ... então hoje, ainda **a gente ta parado, a gente sabe** que não vai lá, então **a gente sabe que tá bom do jeito que a gente fez** tá bom, mas vai aparecer, eu tenho certeza a cada ano é uma história diferente, vai aparecer coisa que **a gente tem que mudar e se for pra melhor a gente muda**. Então...

É possível caracterizar, além da confiança, uma parcela relativa de liberdade dos funcionários contratados na execução de suas atividades rotineiras, marcados apenas por uma orientação inicial quando se refere a uma tarefa nova. A seguir ocorre a execução da atividade, normalmente sem acompanhamento ou supervisão, o que caracterizaria uma tendência à horizontalidade nas relações interpessoais e certa autogestão prática, ainda que circunstancial.

P – E me diz uma coisa do jeito que você estrutura vocês conseguem fazer tudo?

E21 – Não, só na safra né, na colheita da uva, da maçã e silagem que a gente precisa mais, quando estamos de folga sabe, no resto a gente faz [Se referindo aos momentos em que se vê forçado a contratar mão de obra adicional].

P – Quando falta alguma coisa tu vai buscar fora?

E21 – Ai eu pego e terceirizo né.

P – Tu terceiriza para outras pessoas fazerem tudo? Ou vocês tem que ajudar?

E21 – Ajudar

P – Tu tem que acompanhar no caso?

E21 – As vezes.

P – E quando você pega uma pessoa que vem de fora pra te ajudar você bota alguma norma, alguma lei, existe algum... procedimento, como é que funciona isso?

E21 – Não eu tem um cara, que ele é amigo nosso, aqui... **um baita trabalhador** e ele sabe...

P – Sabe o que fazer?

E21 – **Ele pega meu pensamento não precisa nem falar**, então isso aí é praticamente norma. Ah tem que... Como que vou te dizer?

P – Ah não faça assim! Faça assado!

E21 – Não, mas ele sabe, **não precisa nem dizer**. Só **a gente orienta** quando tem que ser feito... **Quando é serviço novo**, então **serviço de rotina não precisa nem falar**.

P – Tá certo.

E21 – E é gente boa, gente boa!

P – E quando vocês vão fazer alguma coisa nova... Aí vocês pegam aconselhamento e seguem isso também?

E21 – Sim ... tudo. Na parte técnica, tem agrônomo e veterinário.

P – Isso.

Quando se faz necessário estabelecimento de mecanismos de coordenação das atividades desenvolvidas, como, por exemplo, nos momentos de contratação de mão de obra adicional, práticas de heterogestão, centralização e hierarquismo, são consideradas desconfortáveis pelo fruticultor, revelando que não existe uma situação de naturalidade na implementação de mecanismos de controle ou na implementação de uma forma de gestão verticalizada.

P – Falando um pouquinho do ambiente de trabalho, quando você vê a turma trabalhando ali no pomar, que tipo de percepção tu tem deste ambiente de trabalho?

E12 – Sim.

P– E quando você vê a tua turma trabalhando como que é?

E12 –Ah, **eu fico muito nervoso!**

P– Tu fica nervoso! (Risos) porque E12?

E12 – É porque assim sei lá, nos aqui temos ... a gente sabe que ... **não sei nem se é questão de confia ou não né**

P –Sim

E12 –Mas, ah... se eu for numa planta tira uma fruta ou faz uma poda eu respeito a planta, eu tiro com cuidado eu não quebro um galho, agora quando você vê uma turma de dez (10) doze (12), batendo escada subindo em árvore quebrando galho, caindo com sacola **aí a gente fica loco né** [P– Hum, hum... e continua]

E12 –**Então tu tem que fica toda hora em cima, pedindo** pra eles ter cuidado pra não derruba maçã no chão.. a ideia deles é enche o bins pra ganha o dinheiro deles, **mas eles não sabem que...sabem!... Mas não fazem!**

P – Como assim sabem?

E12 –Não pode bota as coisas dentro, não pode bate a maçã, que tem que tira a boa que não pode tira a fina...todas essas coisinhas né [ P – Sim, ... e continua]

E12 – Que se tu não ta ali que eles não te vê eles não fazem, tu viro as costas foi pra outro lado eles..né botam até pedra dentro, então no momento da colheita a gente tem que ta sempre junto né

P– Tá certo

E12 – **Então isso eu fico até indignado né, porque a gente tá pagando, tá dando oportunidade, mas tu sabe que se vira as costas eles te aprontam.** [... e continua]

E12 –Então na verdade **eu acabo não confiando né**, e tem que se, porque...é um investimento que tu tem e chega na hora da colheita você coloca gente porque... **eles não se preocupam com isso né, quem tem que se preocupa é nos porque** nós temos financiamento pra paga, nos temos que sobra dinheiro né, **temos que paga eles, mas eles não tem essa preocupação**, a preocupação deles é enche os bins e marca lá na caderneta deles né. Mais um ... [Se referindo ao pagamento realizado ao diarista, que além do valor diário recebe por produtividade durante o período de colheita].

P – Mais um...

E12 –Então quando **tem uma turma no pomar eu me arrepio todo (risos) eu já procuro manda mais meu sócio que tem mais paciência pra essas coisas aí.**

P – Tá certo...

A síntese da análise do contexto interno do grupo entrevistados associados ativos se encontra no Quadro 8.

Categorias Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados	
	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
Cooperação		Necessidade de unir-se para garantir participação econômica, valorizando a cooperação.
Econômicos	E16 e E17 consideraram a cooperativa como uma empresa comercial no momento de aquisição dos seus insumos.	A recompensa é consequência do trabalho bem feito. Manifestam confiança no processo de comercialização empreendido pela cooperativa. O reconhecimento da importância do trabalhador e da confiança leva a melhores condições de trabalho e de remuneração.
Emancipação		Reconhecimento do outro na relação social, respeito à liberdade de escolha e decisão, o que favorece condutas conscientes; busca pela realização pessoal; nível intenso de relações interpessoais nos espaços sociais.
Éticos		Preocupação com o outro, capacidade de empatia.
Práticas Organizacionais		O processo decisório é participativo, com distribuição de autoridade e de tarefas de acordo com aptidões e preferências pessoais. As poucas práticas de controle causam desconforto aos entrevistados.

**Quadro 8 – Síntese do contexto interno para o agrupamento associados ativos – sempre a uma mesma (única) cooperativa**

#### 4.2 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS ASSOCIADOS NÃO ATIVOS

Neste grupo é necessário estabelecer inicialmente, como ressalva, a sua própria origem, pois estes entrevistados representam um conjunto de fruticultores que não estavam sendo pensados quando a pesquisa foi proposta. Assim, foram agrupados pelo Autor, representando uma reclassificação dos entrevistados que levou em consideração dois aspectos. O primeiro foi o posicionamento declarado pelo entrevistado, pois todos se declaram associados ativos a uma organização cooperativa. O segundo foi estabelecido pelo conteúdo das entrevistas, que evidenciaram que os mesmos não praticavam mais Atos Cooperativos junto às organizações cooperativas às quais são associados.

No Quadro 9 é apresentado o perfil geral do grupo.

Entrev.	Município	Tamanho (em hectares)		Atividades/ Culturas	Mão de obra utilizada	
		Total	Pomar		Mín.	Máx.
E14	Antônio Prado	17 ha	6ha	Fruticultura (maçã, caqui, pêssego, ameixa)	2	6
E15	Antônio Prado	60 ha	25 ha	Leite; Fruticultura (caqui, pêssego, ameixa; maçã)	3	8
E20	Antônio Prado	14,4 ha	10 ha	Fruticultura (nactarina, caqui, pêssego, ameixa, maçã)	2	8

**Quadro 9 – Perfil dos entrevistados cooperativados não ativos**

### 4.2.1 Análise de Contexto Externo

O contexto externo destes entrevistados se mostra muito próximo ao relatado e observado nos entrevistados associados ativos. Portanto, vários destes diálogos poderiam ser utilizados simultaneamente em ambos os agrupamentos.

Para este agrupamento é conveniente destacar a dimensão tamanho. Os entrevistados possuem propriedades de tamanho reduzido, mas de expressiva ocupação com os pomares, como pode ser observado no perfil descrito pelo Quadro 9, o que, segundo nossa observação, caracteriza um expressivo aumento da atividade produtiva.

Também praticam atividades que envolvem várias culturas e, na maioria dos casos, trabalham com mão de obra própria, com exceção dos períodos em que a condução das atividades dos pomares exige uma intensidade maior de mão de obra. São períodos como o de colheita, poda e raleio, nos quais contratam mão de obra, com implicações em jornadas de trabalho, regulamentação e acompanhamento e controle das atividades.

P – E essa pessoas que vocês pegam como diaristas quem é que são E14?

E14 – Nós peguemo, que nem o ano passado que é que nois peguemo o Sogro do FILHO [nome do outro filho mais velho, já casado e que mora em outra propriedade, mas trabalha com o pai], o FULANO [nome do irmão que possui uma propriedade ao lado], a FULANA, aqui no caso vizinha ...

P – No caso vizinhos? Familiares? Assim!

E14 – **É até agora sim. Mas agora no caso do ano que vem vamo ter que pegar aqueles que vem fazer a poda né, por que ninguém mais tem tempo?** [aqui o entrevistado está se referindo ao volume de atividades dos vizinhos, que não podem mais auxiliar no sistema troca de dias, e também pelo volume considerável de atividade exigida].

P – Sim. Tá certo. Na verdade, as pessoa que tu pega são aqui de Antônio Prado?

E14 – Sim, Sim, **até hoje sim.**

P – Me diz uma coisa, se tu pega uma pessoa pra te ajudar em que momento?

E14 – Na poda, no raleio e na colheita.

P – Sim, essas pessoas tem que ficar, tu orienta elas como é que tem que fazer, ou como é?

E14 – Ah! Se é aqui por exemplo que nem o FULANO [nome do irmão referido anteriormente], mas **sim tem que orientar**.

P – Mas tem que acompanhar o que está sendo feito?

E14 – Se trabalha junto, então se diz, olha tem que tirar mais, tem que deixar mais, porque é difícil nois que tamo todos os anos no meio.

Como pode ser observado no diálogo, acima há uma postura que difere bastante do agrupamento anterior, com um sentido mais empresarial na busca por mão de obra adicional. O produtor, por vezes, abandona práticas anteriores, como a troca de dias e a ocupação exclusivamente de mão de obra familiar ou de um ciclo de relacionamento mais próximo, e passa a contratar e administrar pessoas distantes de seu grupo de relacionamento, exigindo assim que se estabeleçam sistemas de supervisão e controle, o que inevitavelmente tende a formalizar e diminuir a intensidade das relações interpessoais ente os membros do sistema social.

Para este agrupamento a dimensão tamanho aparece como destaque. No momento em que o fruticultor escolhe ampliar a produção, escolhe expandir sua capacidade produtiva, ele influi e altera esta dimensão e não mais tem condições de viabilizar a atividade, utilizando-se dos recursos de mão de obra anteriormente disponíveis.

Observando o perfil dos entrevistados deste agrupamento, pode-se perceber como exceção o entrevistado ‘E14’, que apresenta características próprias, a seguir evidenciadas antes que se analise a dimensão cognição.

Através da entrevista, e das anotações do Caderno de Campo, foi possível perceber uma situação singular, quanto ao entrevistado ‘E14’, que individualmente possui uma pequena área de pomar, mas que trabalha em associação com outros fruticultores, seus parentes (cunhados) ou não (irmãos do cunhado), que juntos constituíram uma estrutura própria e de um porte produtivo e econômico bem expressivo.

Esta estrutura, segundo o entrevistado, perdeu a identidade individual, sendo considerada como um todo, um conjunto de partes onde cada um é responsável por todas as partes e, assim, pelo todo. Na prática, trabalham em mutirão, alternando as áreas, as decisões são tomadas em conjunto – desde quais culturas serão trabalhadas, passando pela aquisição dos insumos realizada em cada safra, realizando a armazenagem e embalagem das frutas, desenvolvendo a comercialização, até a tomada de decisão em relação aos investimentos.

A organização destes fruticultores, em número de cinco, lhes permite produzir, armazenar, classificar, embalar e comercializar sua produção, tornando-se eles próprios participantes de toda a cadeia, conforme diálogo a seguir.

E14 – Hoje ta, ta muito puxado, muito, quando nos tinha o FULANO [filho mais novo] mais ou menos nois se virava então o que ele fazia, pintava, pegava, passava a roçadeira nos galhos ou tirava fora os galhos com o trator e abaixava os galhos, e agora ficou pra dois, agora não dá mais, que nem agora nois sempre podava mas esse ano nos vamo deixa umas 2000 (duas mil) plantas e vem os podador, sei lá perde tempo, quando no fim é dois dia por semana na carga, um dia e meio a dois, quando é no fim o cara perde dois dia lá te tira.

P – Te tira do Pomar?

E14 – Do pomar!

P – Como assim ‘da carga’, o que tu quer dizer com a carga?

E14 – A gente vai classificar, fazer uma carga de fruta pra mandar pra cima.

P – E você classifica como?

E14 – Na máquina!

P – Tu tem a máquina?

E14 – Tenho! Já faz dois, três anos que nós temo a máquina!

P – Aonde tu tem a máquina?

E14 – É lá em cima no meu cunhado. O meu cunhado CICLANO [Nome do cunhado, que a esposa complementa também com o nome do cunhado]. ... É que nós somos sócios na máquina!

P – Sim, então vocês tem uma sociedade e tem uma máquina de classificação?

E14 – Sim, nós temo duas câmara, pavilhão, empilhadeira e a máquina de classificar!

P – Tá certo! Então está na propriedade dele?

E14 – É, é ali, é a plantação dele no caso e ele mora ali. Mora ali. É a plantação dele, é que nem aqui, tudo junto. **Fizemo tudo num bolo só.**

P – Não entendi...

E14 – **Cada um tem a terra dele tá, mais em si a plantação...**

P – Vocês atendem tudo junto?

E14 – **Tudo junto, fizemo um bolo, se não tu vai fazer como, vai ficar aí dividindo, comprando tudo a parte aí dá uma mão de obra, aí fizemo só uma panela e tá pronto. Compra tudo junto e vende...**

P – No caso é vocês dois? Dois sócios?

E14 – **Não nós somos em cinco (5)**, tem um irmão dele depois aqui no Santo Isidoro [outra localidade] e lá trabalha o cunhado dele junto... [e continua]

E14 – Que atende as câmaras...?

P – É também tudo junto? Vocês atendem tudo juntos?

E14 – E depois tem outro irmão dele lá em Campo Grande, aquele é que faz a venda.



P – Ah, tá certo, quatro aqui e um lá?

E14 – É então aquele tem a mesma parte né.

P – Então deixa eu entender? Vocês pegaram e tem o pomar, que vocês compram juntos e cuidam juntos e tal, e a câmara junto e a máquina e classificam junto, e vendem lá juntos?

E14 – **Tudo junto, e o que tem lá e tem aqui, tem tudo em partes iguais. Cinco partes iguais.**

P – Todo mundo se envolve, todo mundo participa, todo mundo ganha, todo mundo leva se for o caso...

E14 – Todo mundo tem que pagar as dívidas, se for o caso. E pau!

P – Então tá.

E14 – Até que vai, porque nós temo oito ano pra pagar, e o jurinho não é o fim do mundo. Se não der uma zebra de pegar uma seca grande, lá não tem problema que é tudo com irrigação, aqui que é problema, e se não der granizo fora de época, **a gente se vira, vai, vai, devagarinho vai. Não é fácil, começar com nada, mas trabalhando dá para se virar.**

Este entrevistado reflete uma situação de participação econômica, demonstra respeito às outras atividades desenvolvidas, expressa confiança nos sócios e desenvolve o processo de tomada de decisão, sob os mais variados aspectos, também em conjunto. Enfim, reflete autogestão, horizontalidade e descentralização na prática administrativa.

Anotações de Caderno de Campo, que registraram um diálogo posterior, revelaram que formalmente não existe nenhuma forma de contrato que determine compromissos entre as partes. As prioridades de investimentos e a condução operacional da atividade são definidas por consenso, e não existem formas de controle ou acompanhamento, a não ser aqueles definidos pelo consultor técnico contratado pelo grupo. Ao final, o entrevistado revela e destaca, bem humorado, que por hora, o único contrato é com o banco, que então deve ser o dono de tudo.

Na dimensão cognição expressa neste agrupamento ocorre uma substituição do sistema cognitivo predominante em relação ao agrupamento de associados ativos. Estes entrevistados se posicionaram claramente como preocupados com a produção e o estabelecimento de formas de controle do ambiente social, assumindo um posicionamento quanto ao sistema cognitivo funcional.

E20 – Dessas quatro (4) [Referindo às alternativas quanto ao posicionamento de sistema cognitivo]

P – Isso, destas aqui, qual você considera mais que é o mais importante, e qual seria o segundo mais importante ou se você não, não vê nenhuma delas como importante E20?

E20 – **Com a produção**, isso aí a gente se preocupa mais né, porque.. vai em primeiro.

P – Sim, então seria a preocupação com a produção e o controle do ambiente social?

E20 – Sim.

P – Você diria que isso é o mais importante, se você for analisar...

E20 – É, todos são importantes, **mas a produção é o que traz as outras coisas...**

P – Sim, ... em grau de importância tu acredita que a produção...

E20 – Pra mim, no caso assim, poupa mais os outros no caso né. É **também o terceiro**, é todos [Se referindo a preocupação com o desenvolvimento do conhecimento pessoal – personalístico]

[Este entrevistado também manifestou interesse maior pelo sistema cognitivo funcional e revele a seguir sua prática sobre o controle da produção...]

E14 – O cara sempre pensa também na hora de fazer os tratamentos, tu não pode botar um inseticida que não dá né, a carência dela tem que ser um tipo de inseticida, se tu botar uma que tem trinta (30) dias de carência, tu não pode aplicar lá no final da safra né. Então o cara **tem que tá sempre se preocupando** pra frente, **se tu vai armazenar** lá na câmara, **se tu botar um inseticida** que não fecha, **quando tu vai vender se eles te pega faz a análise e te condena** a fruta. Ah! **Preocupação tem** sempre né. **Em fazer carga**, em ir pra frente, pra cá e pra lá, que nem amanhã eu vou fazer a carga lá em cima, tu vê a cada semana tem que fazer a carga! ... [e continua]

E14 – É, **sempre pensando em ampliar e mudar de variedade**, que nem hoje, nós tava ali podando e tu sabe que tem uma variedade que **não dava cor**, aí tu pensa o ano que vem ou outro tu **tem que trocar aquela variedade** é o que nos temo com ideia aí, então tinha uns pé ainda daquela ‘gala’ comum ainda do século, então o que nos fizemos, antes da colheita tu viu que era aquela gala que não tinha cor então nos passemos e pincelamos no pé e agora temo fazendo o que tirando os galhos o mais que dá para não incomodar o outro pé que produz fruta mais de cor e encurtando e deixando bem pouco ...

Em relação à dimensão espaço, estes associados possuem a mesma dimensão de espaço dos entrevistados ativos. A exceção está no fato de não frequentarem diretamente a cooperativa, mantendo, entretanto, contato com os membros destas organizações. Este contato ocorre nos locais comunitários, nas capelas próximas. Estes locais, associados com as consultorias técnicas contratadas, e por eventos de promoção e divulgação de insumos agrícolas, normalmente promovidos pelos fornecedores destes produtos, se constituem nos principais espaços de atualização dos membros deste sistema social.

P – Tá certo. Vamos falar um pouco de lazer, de diversão. Quais os locais de lazer? Como é que tu costuma, assim...

E20– **A gente tem a comunidade aqui, a capela né.**

P – Ah, vocês vão na capela?

E20 – Sim, no fim de semana a maioria, a gente vai ali ou sai um pouco né.

P – Que tipo de coisas que vocês fazem lá na capela?

E20 – Então, tem futebol, tem...

P – Então gosta e futebol é?

E20 – É, já meio velho, mas eu gosto...

P – Sim...

E20 – É, jogo baralho, sinuca, um pouquinho de xadrez.

P – Eles tem esse tipo de jogos ali também?

E20 – Tem.

P – E que tipo de pessoa que vai ali?

E20 – É, **que nem eu no caso, agricultor.**

P – Sim, sim, é toda a comunidade?

E20 – Toda a comunidade .

P – No caso teu, é Linha Cavour?

E20– Isso, tem uma capela, da Salete, né.

P – Sim, tá certo.

E20 – Daí a gente se reúne.

P – Tá. E **que tipo de conversas vocês tem nesses locais?**

E20 – É, nesses locais **a gente fala sobre produção**, essas coisas né.

P – Sim.

E20 – **Preço**, coisas assim, **a gente vai se informando**, falando.

P – Ali também?

E20 – Ah. Onde **compra melhor, onde vende** tal. [e continua]

E20 – Isso. **Sempre tem alguém que sabe alguma coisa não é.**

P – Sim, tá certo.

P - Sim. Vamos de falar de trabalho, falar de lazer. Quando não esta trabalhando o que está inventando?

E15 - (Risos) Sempre **na sociedade, na capela e um pouco pra cá pra lá.**

P - Ah! Vocês costumam ir onde?

E15 - Em San Valentin.

P - Ah! Em São Valentim!

E15 - É que **eu nasci lá**, enton coitada da Salete, a gente é aqui perto ma...

P - Tá certo, entendi, você vai na comunidade próxima de onde você nasceu?

E15 – Sim, É só quando tem festa, vai na Salete.

P: - E o que que você faz quando vai prá lá?

E15 - Ah, joga baralho, carta o senom o piá tem futebol de salon, metade da semana.

P - Ah, tem, futebol de salão, assim enquanto eles vão fazer uma coisa você outra...

E15 - É.

P - E quando é que você vai lá? Que dia da semana?

E15 – Ah, sempre no sábado de tarde e domingo.

P - Sábado e domingo?

E15 - É

P: - Normalmente ou de vez em quando, sábado e sempre no domingo?

E15 - Nom, de vez em quando, nom é sempre, sempre. Ma no sábado, **no domingo de tarde a maioria sempre, só se a gente sai de dá uma passeada, né?**

P - Me diz uma coisa, E15, que nem quando vocês vão lá na..., na Capela de São Valentim... e vocês estão jogando carta e tal, que tipo de conversa vocês conversam, ou fica todo mundo ali...só nas cartas?

E15 - Nom, nom, **é bom porque a gente conversa de tudo as coisa, no causo tu fala né, se tem um problema** em casa tu, não problema em casa de parte de mulher nom!

P - Tá certo! (risos)

E15- **Poblema em casa parte de lavoura eu digo né.**

P - Tá certo. (risos)

E15 - Tu fala e fala...

P – Fala mais ou menos de que assuntos então?

E15 - **Vai trocando ideia, é das planta, dos bichos é...**

P - Tá certo...

E15 - Porque nunca se fala de problema em casa.

P - (risos) Você que sabe... E15, mas me diz uma coisa, tem um outro lugar que você vá pra trocar ideia sem ser na capela?

E15 - Ma **eu vô em reunion quando que tem** assim na, na, quando que **tem um monte de reunion fora da semana, assim os agronimo.** Bom, outro dia tinha até treis por semana. **É enton a gente participa também.**

P - Ah, reuniões na cooperativa?

E15 - Nom...

P - Quem é que faz essas reuniões?

E15 - **Uma, tem firmas como de adubo, tem firmas de veneno ou enton a gente vai muito pra escutar, escutar as coisas que tu faiz conhecimento de muitas coisas.**

P - O caso de quem vende o insumo, no caso?

E15 - É quem vende o insumo. **Quem qué, tem vontade de comercializar os produtos enton eles fazem aquelas apresentações de,... de tudo né?**

A dimensão tecnologia é harmônica dentro deste sistema social, enfatizando que, também na medida do possível, existe intensa mecanização em substituição à necessidade de mão de obra. Entretanto, para neste agrupamento a experiência anterior e a contratação de assistência técnica própria são mais evidentes.

P – Me diz uma coisa, e na hora de fazer a atividade, quem é que faz a atividade? Quem faz o trabalho em si?

E14 – Ah EU e o FILHO [filho mais novo que mora na propriedade e acompanhava a entrevista] junto os dois. **Se troca ideia e vai pela meió.**

P – Tu acha que do jeito que vocês organizaram atende o que vocês precisam?

E14 – É por enquanto sim, mas tu sabe né com o decorrer do tempo tem que ir sempre mudando. Sempre mudando pra alcançar, alcançar coisa melhor, se não tu vai ficar sempre, sempre né, sempre tu sabe, só pensando no passado, daqui a cinco (5) anos, tu fica ainda cinco ano atrasado, é que muda muito as coisas né.

E15 - Ah, porque a prática dos agrônimos antigamente, **sim começemo a aprender a parte agrônomo** né [Se referindo a experiência obtida através do acompanhamento agrônômico passado]

P - Tinha gente que te ajudava?

E15 - É, é tinha gente que me auxiliava né na parte de agronomia. Na época em setenta e dois, setenta e três que entrou o seu véio Palombini [Se referindo a um dos pioneiros incentivadores do cultivo de maçãs na região] , que eu vi agora que ele tá querendo concorrer de novo...

P - Ah, pra prefeito novamente, é.

E15 - Na época ele incentivava um agrônomo vim pra cá uma vez por oito dia, e nós começemo na época isso ali, o véio Palombini, em setenta e dois, imagina, setenta e dois, setenta e três, eu fui a primeira maçã que foi plantada em San Valentim.

P - Por vocês?

E15 - É **nós tinha começado**, nós tinha com **meio hectare**, outro com um, outro com meio, **nós tava dentro da lista, eram em oito família**, e o, esse Marcos Palombini mandava um agrônomo lá em Vacaria só pra cuidá nossa oito família.

P - Vinha atender aqui?

E15 - Vinha atender nós aqui. **E dali começemo pegá prática porque nós nom sabiam nem que que era macieira.**

P - No caso daí que pegou experiência?

E15 - É. Pa orientá.

P - Tá certo. E quem faz o serviço e diz o que fazer é vocês mesmos?

E15 - É nós, é nós. Que diz que tem que tratar como nós.

P - Tá certo, hum hum.

E15 - E depois tem esses agrônomo agora ultimamente aqui ele ensina nós em casa. [Anotações do Caderno de Campo revelam que atualmente o entrevistado recebe orientação técnica de uma empresa de assistência agrônômica de Vacaria, e das empresa de comercialização de insumos]

P - Eles ajudam, então?

E15 - É eles ajuda, participar parte de veneno e coisarada, ajuda.

P - Tá certo.

E15- É. Nos remédio que a gente não conhece, novo né?

P - Ahh, aí ele vai atualizando?

E15 - Vai atualizando nós.

P - Ta, como usar e tal?

E15 - É, como usar, como...

### **E continua mais adiante....**

E15 - E depois onde que tu compra eu sempre exijo que eles ma daí um pouco de assistência, porque tem aquela coisa, sabe de, de coisa de grafolita e mosca e bicharada que tu ajunta pra fazê como modo de dize, eles dizem como? Porcaria! Que tu tem que fazê a nota, eles te fazem o trabalho, manutenção dos bichos, enton eles vem até aqui.

P - Controle?

E15 - É, os controle das moscas e... enton eles... eles fazem isso ali. **Enton eu fico em cima, nem tanto do preço como depois do acompanhamento**, então né, só que depois tu pra vendê a maçã tu tem que ter, tu tem que ter uma assinatura dum agrônomo né? [Referindo-se a necessidade de atestar a validade do tratamento aplicado sobre a produção]

P - Ahhh, que tu fez os tratamentos certos.

E15 - **Fez o tratamento certo.**

P - Ahhh! Entendi. Aí tu pede para eles te acompanhar.

E15 - É, enton eu peço para eles me acompanhar, me acompanha, né?

P - O mesmo que te vende, no caso, vai fazer isso?

E15 - **O mesmo que me a vende um pouco de cada ele faz isso ali.**

P - Como é que você desenvolve as tuas atividades de fruticultura então? Como é que é o teu dia-a-dia?

E20 - É... a gente, **tem o acompanhamento de agrônomos** no caso né.

P - De onde vem o agrônomo?

E20 - **Até o ano passado tinha um de Vacaria** que vinha lá, **da EMPRESA X** [Nome de uma empresa de assistência agrônômica localizada em Vacaria].

P - Ah! Tá, não **da cooperativa**?

E20 - **Não**, mas se quiser no caso eu pego também aqui.

P - Mas tu achou melhor pegar um fora no caso?

E20 – Não, é que **a gente tinha o grupo** ali junto com essa do FULANO [Nome do proprietário de uma empresa particular de armazenagem e comercialização de frutas] ali né. **A gente gosta do agrônomo** né. Mas no caso às vezes eu peço também aqui né, tem assistência também da cooperativa, mas **a gente pega mais a do grupo** né.

P – Esse grupo que é aqui de Antônio Prado?

E20 – Isso.

Foi constatada uma presença mais marcante do tempo serialista, que está orientado por um controle mais definido e rígido da jornada de trabalho, embora por vezes os entrevistados manifestem que realizam atividades em jornadas que excedem a um ‘tempo de trabalho mais padronizado’, por exemplo ‘X’ horas por dia.

E14 – É até agora sim. Mas agora no caso do ano que vem vamo ter que pegar aqueles que vem fazer a poda né [se referindo a necessidade de contratar mais pessoas para a realização das atividades no pomar, e se justifica], **por que ninguém mais tem tempo?**

E14 – Aqui não, a gente não tem horário, vai às vezes vai a uma e meia, às vezes a uma, às vezes mais tarde, conforme, **é que a gente não é empregado, quando a gente tem apuro vai antes e de noite até que a gente enxerga tá trabalhando.**

P – Sim... Tá trabalhando.

E14 – Que nem hoje de noite tivemos que deixar antes, com aquela serração [se referindo a neblina densa que se formou antes do final do dia, e que impossibilitou a sequência das atividades de poda] tu não enxerga a gema, qual é que deixa, gema bonita ou feia, daí tu sai antes, daí tu não enxerga. **É, sol a sol!**

P – Quando o sol levanta até quando o sol desce! Me diz uma coisa, quando dá esse ‘Horário de Verão’ altera alguma coisa pra vocês sim, não?

E14 – Ah que! Pra nós não!

P – Muda o ritmo?

E14 – Por exemplo, muda um pouquinho na hora do almoço. Então em vez de fazer ao meio dia (12h) faz a meia hora (12h30m), né. Ai divide no meio, divide aquela meia hora lá.

P – Depois aí...

E14 – Depois vai, aí joga aquela meia hora, e volta um pouco mais tarde. E em vez de ir à uma e meia (13h30m) vai às duas (14h) ou duas e meia (14h30m), **quando é muito calor. E depois até quando enxerga de noite**, quase nove hora (9h), oito e meia (8h30m), oito (8h).

P – E com as pessoas que vem ajudar? Como funciona o horário.

E14 – Aqui pra nós não muda, porque como eu te falei antes, hoje é gente da casa, mas pra quem pega a turma aí... tem, ...**tem que ser tudo na lei, tem que fazer as horas deles**, tem gente que contrata por terceirizado, aí trabalha como que.

P – E quando tem pessoas junto como é que você faz por exemplo o horário de almoçar é meio dia bem certinho, não é?

E20 – Sim, **a gente estabelece um horário com eles**, né.

P – E eles num horário próximo com o teu ou é um horário que eles recebem?

E20 – Não, **eles seguem tantas horas** por exemplo, eles (...). **Eu sempre trabalho um pouco a mais pra organizar** né.

P – Tá certo, mas por exemplo, eles começam tal hora e terminam a tal hora?

E20 – Sim, mais ou menos **é controlado a hora**.

P – Tá. No Verão, no horário de verão ele de certa forma afeta vocês de algum momento ou...

E20 – Não, não, acho que não. A gente segue a hora normal!

P – Não influencia?

E20 – Não, não, pra nós não.

P – O horário de banco essas coisas ai (...)

E20 – Sim, até pra nós até facilita.

P – É?

E20 – Sim, que daí tu almoça daí também as loja assim quando chega lá e as vezes tu vai no intervalo, meio dia... [Se referindo ao fato de que o comércio segue o Horário de Verão estabelecido, enquanto ele continua seguido o horário solar].

P – Sim.

E20 – E daí facilita né.

P – Tá, mas o teu, o teu, o teu meio dia é o mesmo do horário de verão, no caso?

E20 – É, a gente até no verão faz meio dia no caso, antes de fazer seria a uma no caso.

P – Sim. Isso.

E20 – Faz à meia né. Antecipa meia hora.

P – Tá certo.



Com base na análise dos entrevistados associados não ativos foi possível propor uma síntese, que está exposta pelo Quadro 10.

<b>Categorias Iniciais:</b>	<b>Categorias Finais – Elementos Constatados</b>	
	<b>Atributos de Racionalidade Instrumental</b>	<b>Atributos de Racionalidade Substantiva</b>
<b>Cognição</b>	Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional, como alternativa principal.	
<b>Espaço</b>		Identificados Espaços Sócio–Aproximadores (sociopetal); destacadamente os locais de trabalho e de convívio comunitário.
<b>Tamanho</b>	Propriedades com utilização de mão de obra terceirizada, elevada rotatividade e diminuição da interação entre os membros.	Destaque para o entrevistado E14, cuja propriedade individualmente representa uma pequena área de pomar, mas que é ampliada de modo coletivo e com base na confiança.
<b>Tecnologia</b>	Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.	
<b>Tempo</b>	Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas para os diaristas.	Tempo convival para os proprietários.

**Quadro 10 – Síntese do contexto externo para o agrupamento dos cooperativados não ativos**

## 4.2.2 Análise do Contexto Interno

### 4.2.2.a Valores da Cooperação

A principal justificativa para o afastamento da organização cooperativa, embora este não seja realizado formalmente, reside na falta de atenção específica à produção do associado. Assim, a organização cooperativa, ao tratar o associado da mesma forma, sem distinção, acabaria por afastá-lo.

Da mesma forma, os entrevistados demonstram não ter compromisso com a cooperativa. Esta constatação ocorreu através das observações e de manifestações dos entrevistados. Alguns

associados são herdeiros cujos pais haviam sido criadores e/ou participantes ativos da cooperativa, e não desenvolveram a mesma identidade com a organização. Para estes associados a cooperativa é considerada uma opção para compra ou venda, não como sua, é utilizada como uma ‘apólice de seguro’ para momentos em que o mercado esteja desfavorável. Este agrupamento não trabalha com a cooperativa, e quando o faz é com o menor volume possível, adotando-a como uma alternativa economicamente menos rentável, mas mais segura.

P – Por que que tu, hoje é associado a cooperativa E20? Tu é associado e trabalha por exemplo vinte por cento com a cooperativa. Porque que isso é importante pra tí ou, ou por que que tu ganha só vinte por cento? De repente por que não ficar só fora? Por que, o que que tu acha E20?

E20 – É que **a gente se associou porque no caso era o pai** no caso.

P– Tá. Que é aquela de Ipê né?

E20 – **Mas também essa de Antônio Prado era o pai.**

P– Mesma coisa para as duas?

E20 – É.

P – Ta.

E20 – Depois a gente entregava leite uma vez né.

P – Isso.

E20 – Daí o leite eles passavam aqui **e tinha que ser sócio** né. [Representando que não era uma possibilidade, uma alternativa, era a única possibilidade de entrega do leite, criando uma caráter de falta de opção]

P – Ah tá.

E20 – Depois **com o tempo a gente mudou.**

P– Saiu do leite e foi pra fruta?

E20 – É. E **uma vez a gente tinha parreiral e também precisava.**

P– Tá. Hoje por exemplo, de acordo com o que tu me falou, o valor é menor, mas assim mesmo você continua sócio e entrega de vez em quando sabendo que valia menos ou...

E20 – É, **não dá** (...)

P – Não dá...

E20 – É, e depois **tem a loja, a gente faz compras de vez em quando, no caso tem que ser sócio pra fazer.**

P – Ah, e quando você compra, você paga menos também ou não?

E20 – **O preço é mais ou menos igual**, as vez tem algum produto menos o outros mais. **Quando é mais tem que se comprar em outro lugar** né.

P – Tá certo.

E20 – Tem coisa que é mais barata.

P – Me diz uma coisa E20, se você fosse fala com alguém, tipo assim um amigo teu, colega teu, uma pessoa como você assim, um fruticultor, o que tu dirá em relação a cooperativa, se ele te pedisse uma opinião tua?

E20 – **Pra participar?**

P – É, uma opinião tua mesmo, uma coisa que você faria, falaria pra um amigo. Um conselho que você daria pra um colega teu.

E20 – **Pra entregar nem aconselharia fácil.**

P – É né.

E20r – **Se puder se vender é melhor do que entregar.**

P – Sim, tá certo.

E20 – Não adianta. **O preço é sempre menor.**

P – Tá.

E20 – **No caso da fruta.**

P – Isso.

E20 – **Outros ramos tá bom até.**

P – Tu diz que a...

E20 – Sim, pois se é cada cultura né.

P – Tá...

E20 – Se fosse leite, uva é tabela daí não tem muita...

P – Sim...

E20 – Mas é sempre, acho que é sempre bom, **se der pra se associar é bom porque é garantia** né.

Filho de E20 – Neste momento o filho do entrevistado interrompe a conversa, pedido para que fosse gravado uma música de sua preferência.

#### 4.2.2.b Valores Econômicos

Não se pode dizer que no grupo anterior casos anteriores a rentabilidade não fosse desejada, mas ela se apresenta como uma consequência das atividades, não como um fim único. Neste grupo existe a constatação da presença de uma cognição mais focada nos objetivos e orientada para a eficiência e rentabilidade, portanto os valores econômicos ganham força e se deslocam para a esfera de procura por maior rentabilidade.

P - Tá certo. E na hora de vender, como é que faz?

E15 - Na hora de vender eu sempre peço, vai eu vendi, faiz uns treis anos quase, dois anos e meio, treis anos, **eu vendi particular** ali, por Bento ou ali por Farroupilha, Flores da Cunha, eu...

P - Tu tem mais ou menos as pessoas certas?

E15 - Eu tenho. **Tenho a pessoa certa pra venda.**

P - É? E os preços como é que ficam?

E15 - O preço, eu até esse ano, a maçã, eu vendi zero setenta [R\$ 0,70/Kg]. Ma i **eu vendi mais da metade a esse preço, depois de um pouco eu entreguei sem preço, foi que veio acertar outro dia zero sessenta e cinco** [R\$ 0,65/Kg] ali, o preço. É isso ali.

P - Mas e vende assim, o preço não define antes também

E15 - Nom, nom define antes. Antes eu definia um pouco aqueles que eu vendia em Bento, que eu vendi, vendi quase oitenta tonelada aquele **eu defini a zero setenta [R\$ 0,70/Kg], senão eu nom ia entregá.** Enton foi definido esse ali.

P - Tá tu vendeu a zero setenta [R\$ 0,70/Kg] e esse aqui deu mais ou menos trinta e oito [R\$ 0,38/Kg] aqui na...

E15 - **Ali na cooperativa trinta e oito [R\$ 0,38/Kg] ...** [Se referindo ao preço bem abaixo obtido na cooperativa]

P - Na mesma época, mais ou menos?

E15 - Sim, sim. O FULANO [Nome do cunhado], o meu cunhado lá entregou lá, **entregou cooperativa, entrega sem preço, quando foram acertar, trinta e oito, pode pedir para o FULANO se não é verdade.**

P - Nese ano, no caso?

E15 - Nesse ano. Ma só que assim né, é, no causo, **eu disse para o FULANO ele tem que pegar e se vender particular, não adianta, não adianta tu entregar lá e dizer assim oh: eu entrego, ah porque é cooperativa, ah recebe, nom, nom é bem assim também, eles tem que estabelecer um preço em cima ou não adianta. Se quebra, né!**  
(Grifos do Autor)

O trabalho é desenvolvido e visualizado como uma relação de troca, onde o funcionário realiza a tarefa e recebe em contrapartida um determinado valor. Nesta relação o acompanhamento torna-se fator necessário, pois os elementos em questão se referem à lucratividade, na medida em que existe barganha no valor e produtividade, à medida que é exigido o cumprimento da tarefas sob determinadas condições pré-estabelecidas.

E14 – Tu explicou como tem que se, certo, **mas precisa ficar junto**, porque que nem na poda, eles [se referindo aos diaristas que serão contratados para podar] sabem mais que nois, mas o que que acontece, é R\$ 0,40 ou R\$ 0,50 (quarenta ou cinquenta centavos) por pé, então o que eles querem fazer é fazer ligeiro.

P – Ah entendi! [e continua ...]

E14 – **Então é que nem diz o Agrônomo X** [Se referindo ao técnico contratado pelo entrevistado]: - ‘Eles podam, **eles sabem podar se eles querem, mas tem que ficar em cima**’, **se tu deixar, vão lá, e tu não der mais as caras lá, eles dão uma tesourada aqui, uma serrada ali, e acabou!**

P – E ganhou R\$ 0,50 (cinquenta) centavos.

E14 – É no caso, é R\$ 0,42 (quarenta e dois) centavos, é mais é isso aí, **tem sempre que ficar junto.**

Outro elemento que se destaca é a busca por padrões comerciais mais elevados, situação não evidenciada pelos entrevistados do agrupamento anterior, que revelaram uma preocupação maior com as questões sanitárias e com prazos de carência na aplicação de defensivos químicos.

E14 – Só que nós temo uma fruta ali embaixo num tal de FULANO [Nome de um embalador que fornece frutas para serem processadas pelo entrevistado], num ... como é que é FILHO [nome do filho que mora junto na propriedade], ali?

FILHO [Filho, presente na entrevista, que estava assistindo TV] – No Bairro TAL? [Nome do bairro onde se localiza este embalador, em outra cidade próxima]

E14 – Não, como é que é? Que vai pra onde?

FILHO – Que vai pra TAL [Bairro na Cidade próxima]?

E14 – Nois pegemo uma Fuji [Variedade de maçã], mas feia, botam dentro, mas Oh! Que nem uma ‘bolinha de gude’ [referindo-se ao tamanho reduzido da fruta de valor comercial menor], botam dentro comida dos passarinho [se referindo as maçãs picadas por pássaros], maçã podre, põe de tudo, bom, oh! Dentro da câmara **não sei como pode se criar dentro os rato** assim, nós pegemo ali uma carga na semana passada, por cima dos bins era assim, era que nem te largado uma tropa de galinha era tudo, tudo ruído ...

P – Tudo picado?

E14 – É! E comida de rato, como é que os rato se criam na câmara? Aí vai dois dia pra fazer uma carga? Agora nós começemo as nossa; Agora sim, tem setenta (70) toneladas, que nós guardemo **com um produto pra durar mais**, esses dia nós passemos só um bin, **pra ver, mas ela tá, olha como um vidro** [referindo-se a qualidade da fruta], essa aí num dia e pouco tu faz a carga.

P – Então essa maçã até na hora de colher teve um cuidado melhor?

E14 – Porque o que eles fazem, eles botam dentro, **eles vendem por bin né! Então é barro dentro é capoeira, eles não olham né, eu acho que se virar um bin eles pegam a pá e botam dentro.** Tem bins que tu não consegue rapaz, nem corre a maçã, então imagina? Então é isso, come tempo que nossa! **E os cara vende por bin, eles tão ganhando, se tu não quer tem outro que leva.**

Este agrupamento também revela contratar sua própria assistência técnica, este fato deve ser destacado pois influi nas questões econômicas, em contraposição ao revelado pelo agrupamento de associados ativos, representando um gasto adicional.

E14 – **Se informando com o agrônomo, ...**

P – Ah tem um agrônomo?

E14 – É tem um agrônomo! Hoje tem um agrônomo lá o CICLANO [Nome do Engº Agrônomo], era da EMPRESA 'X' (Empresa de Assistência Agronômica contratada), hoje eu acho que nem mais é da EMPRESA X.

P – Esse agrônomo vem de fora então?

E14 – Sim. É de Vacaria!

P – E quem é que contrata? É você que contrata ele, paga ele?

E14 – Sim, **é particular!**

P – E aí as normas de trabalho, quem é que define então? O que tem que fazer?

E14 – **Ele, dá as instruções depois a gente tem que também se vira um pouco** né! Por que se **tu vai tudo atrás dos outros, tu tem que te virar um pouco** né, porque o agrônomo não tá aqui toda a hora, ele tá aqui a cada 15 dias, **de repente** toda a semana, quando é na safra né, porque agora não, agora parô.

P – Agora tá mais calmo?

E14 – É ele veio, faz uns 15 dias, pra ver a maçã como ela tá lá na câmara , para vê como é que tava né, se não só na safra.

#### 4.2.2.c Valores de Emancipação

Várias das citações anteriores revelam a busca por uma remuneração maior, a falta de compromisso com os demais associados da cooperativa, a busca pela assistência técnica e pelo estabelecimento de padrões próprios, entre outros elementos observados. Este comportamento está ordenado por conveniência e privilegiadamente do individual.

O diálogo, a seguir, expõe o processo de tomada de decisão, num momento em favor da cooperativa, e seu resultado como sendo frustrante ao entrevistado. Este fato não é exaltado pelo entrevistado como determinante para seu afastamento da cooperativa, mas revela a necessidade que o mesmo sentiu para possuir alternativas de comercialização.

E14 – Olha, me aconteceu pra mim. Quando que eu peguei, que deu o granizo lá, aí eu já tava levando lá [na cooperativa] e no FULANO [outro embalador privado], **ai eu falei com o Presidente, e ele disse: “Leva aqui, que te garanto eu, que o que a gente pode fazer, e melhor que os outros nós vamo faze”**. Só que comparar com o FULANO, eu ganhei bem menos né, a pouca que eu levei no FULANO, eu ganhei, não digo que o dobro, mas uma parte a mais, mas isso foi o que me chamou, mas foi pra mim próprio...

P– E a Fruta era a mesma E14? Tu levou a mesma fruta nos dois lugares?

E14 – Sim, porque nós não fazia diferença. [e continua...]

E14 – É, aconteceu comigo, e a minha ideia era levar no FULANO, mas eu vô levar ali **eu sempre acreditava mais no ...**, [Neste momento senti que o entrevistado diria o nome do Presidente da Cooperativa, mas seu nome não foi mencionado], **na cooperativa eles vão me ajudar melhor, invez quando foi no fim, o que eu achei é que eles em vez de me ajudar, aquela vez ganhei uma merca que não deu nem pra pagar os remédios.**

P – No caso, caiu granizo no pomar, mais isso faz quanto tempo?

E14 – Quatro (4) anos, eu tinha perdido, bom aquele ano fizemo cem (100) toneladas num pedacinho desses aí [se referindo ao poma ao lado da casa], nós tinha colhido vinte (20) tonelada, num ano de seca, e deu só aquela descarga que nem uma tombera [Se referindo a um caminhão basculante], brummmm! E estragou! [**Constater que neste momento todos ficaram comovidos, e por um breve instante somente o silêncio falou**] [e continuou...]

E14 – É pegou tudo pedra! Não é que tivesse estragado toda a fruta, mas uma fruta, tu sabe né, quando pegou uma batidinha né.

P – E hoje, tu diria que tu tá mais, assim, mais dentro ou mais fora do cooperativismo, o que tu acha?

E14 – Ah, **nós temo mais fora, porque agora nós temos se vendendo o produto.** Então, o cara vai lá, compra o produto o que precisa, a gente sempre dá uma oportunidade, não tudo mas uma parte né, porque **pode ser que um dia tu vai precisar dela** né.

P – Mas nem tudo é mais atrativo?

E14 – É bem menos, bem menos. **Eu trabalhava, tinha uva e levava lá, agora não tenho mais, no caso é só fruta, e a fruta se vende, então vai desligando.**

P – Se afastou mais no caso?

E14 – A gente vai lá só fazer compra, no caso, porque o resto é muito pouco.

P– E essa tua decisão, deixa eu ver, de estar mais afastado é mais em função do...do que seria esta decisão?

E14 – É mais afastado porque **nos temo se fazendo as coisas nós se vendendo.**

O comportamento ordenado por conveniência que caracteriza este grupo se articula com o individualismo e a competição como predominantes nos valores éticos.

#### 4.2.2.d Valores Éticos

Como foi evidenciado no anteriormente, neste grupo prevalecem os interesses individuais sobre a solidariedade e a valorização do outro.

E15 - As coisa **gostaria que indo pra frente todo mundo, porque todo mundo tivesse o lucrinho em cima pra gente vivê**, eu digo, né? Senon se tu enton tu analisa tu non vai, se tu non bate bem a cabeça que tu, modo de dize, ah eu entrego lá pra entregá, e como que, bom o meu irmão aconteceu isso ali. Ele non dava bola, modo de dize, **ele entregava lá pra entregá, porque sabia que lá era certo que ele ia ganhar ma ele non pensava no lucro que dava** né? E, porco dio, chegou um tempo, que não é fácil.

P - Quem é o teu irmão?

E15 - O FULANO [Nome do irmão], meu irmão.

P - FULANO?

E15 - É FULANO. Ele chegou a um ponto que ele afraqueceu porque eu digo assim se tu vem de fora, que tu sabe que a cooperativa ela non te dá muito lucro, nom é pra desprezá a cooperativa...

P - Sim, sim tá certo...

E15 - ... só que, eu digo assim, **a cooperativa tu entrega e sempre tu ganha menos que qualquer picareta, enton tu tem que pensar isso ali pra tu não sofrer né, nom sofre a família** ou alguma coisa, **enton por isso que non sou muito de entregá lá na cooperativa, porque ela non vai muita coisa séria, eu digo, tem que ser as coisas mais levada a sério, né?**

Ao comercializar os produtos de todos, o resultado econômico fica, muitas vezes, inferior aos padrões de comercialização sinalizados pelo mercado fora da organização cooperativa e, por vezes, inferior aos próprios custos de produção do fruticultor que, no ‘final das contas’, absorveria os prejuízos econômicos de modo isolado, segundo E15..

P - Tá certo. E como é que uma pessoa entra na cooperativa?

E15 - A pessoa entra, **em primeiro lugar, é social o papo**, eles querem que a gente se associa e **segundo lugar tu tem que levar produto pra ela se se sustentá**,no causo.

P - Para se associa teria que levar os produto lá?

E15 - É.



P - É difícil de entrar ou não? Será?

E15 - Nom, nom, nom. Ali **nom é difícil para entrar numa cooperativa**. Para entrar numa cooperativa tu paga lá trezentos [R\$ 300,00] seiscientos [R\$ 600,00] pilas para se inscrever, lá tu entra, mas sem concurso sem nada, **é assim tu entra pra entregá uma mercadoria tua**.

Constata-se a projeção, no outro, de imagens desqualificadoras e tão individualistas como as que se manifestam neste grupo. Não há, portanto, espaço para o reconhecimento do outro.

P - Como é que funciona uma cooperativa pra ti?

E15 - Ah, cooperativa deveria funcioná assim: **que elas tivessem mais experiência de que a gente**, porque a gente é, como aqui no Prado, eu acho que a cooperativa ali, como que tá indo, ela, elas trabalham, modo de dize,... elas deveria sê mais,... como modo de dize, mais,... **mais grande que os produtor, de que os pequeninho, tu entrega a mercadoria lá, tu já diz assim: - nom, nom vô perder dinheiro. Eu tenho que ganhá a minha,.. minha renda, é isso. Tu tem que olha bem porque os cara te ferram né.** Eu digo assim, que **eles deveriam ser mais, ser mais por dentro das coisas pra frente, nom entregá pra ganhá menos né?** [Se referindo ao sentimento de perda no momento de entregar a produção para comercialização na cooperativa, reflete, segundo o entrevistado falta de preparo e conhecimento no momento da venda, obtendo resultados bem inferiores aos do mercado]

Também há manifesta contradição com a noção de solidariedade.

P - ...É!

E15 - Eu acho que em vez cada setor né? Setor eles trabalhem em cima de cada setor **eles tem que trabaia e dar o lucro de cada setor, eu acho que lá mastura tudo**, eu não sei bem lá, ma eu acho que deveria o setor de leite trabaiaá setor de leite, setor de maçã que trabaiaasse em cima do setor da maçã né? [Se referindo a possibilidade de criar fluxos de recursos específicos para cada produto, e que o resultado de comercialização dos produtos individualmente, não fossem utilizados em outros fluxos de outros produtos]

P - Você se refere a dividir mais...trabalhar separado por setor...

E15 - Cada um a modo de dize o lucro que dá nom mastura né?

P - Sim. Será que eles misturam ou não?

E15 - Mastura, acho que parte de vinho e coisarada, **mastura tudo junto. Eles segura atrás de pagar as maçã, que eu sei, pra paga a uva, ou paga leite, enton os cara fica prejudicado, nom consegue dá o giro né?** Enton eu acho que eles masturam as coisa lá. **Deveria** como modo de dize **trabaiaá mais, parte de cada um**.

P - Separar mais no caso?

E15 - Separar mais as coisas.

O mesmo desconforto se expressa com relação ao tema inadimplência.

E14 –É sim, se não, não seria fácil, que nem a cooperativa, tavam dizendo, uns dizem que tem cem [R\$ 100.000,00] conto fora pra receber, outros dizem trezentos [R\$300.000,00], aí **se tu não tem um cara de confiança acontece isso**, sabe  
P – Aí lá na hora de vender?  
E14 – É vamo dizer se não tivesse o irmão lá do meu cunhado, **se paga, paga, se não paga, não paga, e vamo assim, no caso nosso é dele também, então vamo atrás.**  
P – Vai atrás?  
E14 – Vamo atrás.  
P – Já chegou a perder alguma coisa?  
E14 – É no primeiro ano foi perdido! Um cara que tava devendo morreu, e foi cobrado a mulher, a mulher não tinha mais nada com ele.  
**Filho do E14** – Mas não foi aquele que deu a moto? [Que aparentava alienação à conversa, mas manifestou-se espontaneamente, revelando sua atenção ao diálogo estabelecido entre o pai e o entrevistador]  
E14 – Não, aquele que tivemos que pegar a moto, foi outro. Um tivemos que pegar a moto, agora até agora graças a Deus, não. [e continua] – Ah! É que tu não conhece né. Eu não te conheço, e vou te vender né.  
P– Eu não venderia! [risos] Eu se fosse tu não venderia!  
E14 – Ma olha, comparado foi perdido o que quatro ou cinco conto [R\$ 4.000,00 ou R\$ 5.000,00]. Acho que nem foi perdido, acho que foi recebido aquela moto, depois daquela empresa...

#### 4.2.2.e Valores e Práticas Organizacionais

Neste agrupamento também se destaca a busca por práticas organizacionais que visam um desempenho produtivo superior, refletida numa assistência técnica mais específica, na busca por padrões de remuneração mais elevados, que objetivam claramente remuneração maior à produção e custos menores. Estes elementos estão amplamente visualizados nos diálogos já anteriormente expostos.

Também é possível perceber a substituição da mão de obra do sistema social mais próximo, e portanto de maior intensidade de convívio, por uma nova força de trabalho, agora não tão próxima, de inter-relacionamento mais distante, o que conduz ao estabelecimento de práticas organizacionais com relação à implementação de jornadas de trabalho e sistemas de supervisão e controle. Ao contrário do que ocorre no agrupamento de associados ativos, estes entrevistados demonstram naturalidade na definição e implementação destas práticas.

P- Tá. Então quanto não são as pessoas da família. Quem são as outras pessoas que tu pega pra trabalhar contigo?

E20 – São, **chamam de safrista** né. A gente pega em outra cidade.

P – Ah, tu chega a trazer de outras cidades no caso.

E20 – Sim, sim.

P – Tá. E daqui perto não, não tem gente?

E20 – **É tem uns vizinhos às vezes vem. Às vezes se pega gente daqui, mas a maioria vem de fora.**

P – De que cidade vem mais ou menos E20?

E20 – Eu esse ano peguei de Cacique Doble, (...).

P – Tá bem longe. Fica quantos quilômetros daqui?

E20 – Depois de Lagoa, perto de Sananduva, **nem sei.**

P – Cacique Doble, depois de Lagoa, Sananduva...

E20 – É, de Sananduva é perto.

P – Deve da uns...

E20 – Até Lagoa tem quanto mais ou menos?

P – Vacaria, Antônio Prado Vacaria sessenta e cinco (65). Vacaria Lagoa setenta (70), setenta e cinco (75) deve ser. Depois até Sananduva mais uns quarenta (40). Dali pra frente deve ser mais uns trinta (30), né?

E20 – É, até menos acho, não é muito longe de Sananduva.

P – Então tá. Mas é quase uns duzentos quilômetros (200Km), né? Me diz uma coisa: e as pessoas aqui de perto, mais próximas viriam?

E20 – É, **eu tenho um vizinho** ali que não tem muita plantação daí **às vezes ele vem** né. **Às vezes parente ajuda** assim.

P – Tá, e o número de pessoas que tu contrata seria um número adequado pelas atividades que tu tem que fazer?

E20 – É.

P – E são sempre as mesmas pessoas? Como é que é?

E20 – Não, não, varia. Cada ano... **tem ano que repete até as pessoas, mas a maioria muda na próxima.**

P – Todo ano. E não sei, cada vez que tu pega as pessoas, como é que tu orienta elas?

E20 – A **tem que ensinar** né, aqueles que nunca fizeram no caso, tem o raleio, tem a colheita, **tem que ensinar** né.

P – Além de ensinar, **você supervisiona** as pessoas ou não?

E20 – **Sim**, é que eu trabalho junto, né. Aí mais ou menos...

P – Tá, mas num primeiro momento você ensina, e a pessoa começa a trabalhar e aí você vê que ela aprendeu, ou você fica em cima acompanhando...

E20 – **Eu procuro cuidar** né, deixo ela, **fico meio em cima.**

P – Cuidando e monitorando, no caso?

E20 – É.

P – Tá. **Quem faz esse monitoramento é você** mesmo?

E20 – **Sim.**

Com base na análise das declarações dos entrevistados associados não ativos, descritos pelos conjuntos de valores e na visão dos elementos propostos, foi possível elaborar uma síntese, que está no Quadro 11.

Categorias Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados	
	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
Cooperação	Mantém um vínculo mínimo com a cooperativa, como se fosse um seguro.	
Econômicos	As questões relacionadas com a rentabilidade obtida no processo produtivo se evidenciam, pela busca de padrões comerciais mais elevados, tanto nas vendas como nas aquisições, na busca por contratações de mão de obra e na estruturação de assistência técnica própria. Estas relações, em sua maioria, se estabelecem de forma impessoal e formalizada.	
Emancipação	O aspecto principal deste conjunto se relacionado com a manifestação de um comportamento ordenado pela conveniência do indivíduo.	
Éticos	Individualismo e competição são atributos definidores de seu afastamento da cooperativa.	
Práticas Organizacionais	Naturalidade nas práticas que envolvem mão de obra, processo produtivo, relações comerciais e contratação de custos.	

**Quadro 11 – Síntese do contexto interno para o agrupamento de cooperativados não ativos**

### 4.3 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS QUE NUNCA FOI ASSOCIADO A COOPERATIVAS E TEM INTERESSE EM ASSOCIAR-SE

No Quadro 12, são apresentadas as principais características dos entrevistados deste grupo.

Entrev.	Município	Tamanho (em hectares)		Atividades/ Culturas	Mão de obra utilizada	
		Total	Pomar		Mín.	Máx.
E2	Vacaria	19 ha	8 ha	Fruticultura (maçã, pêsego, uva p/suco)	3	12
E3	Vacaria	20 ha	16 ha	Fruticultura (maçã, pera)	4	20
E4	Vacaria	27,5 ha	11,5 ha	Fruticultura (maçã, kiwi)	4	16
E5	Vacaria	119 ha	12 ha	Pecuária (bovinos); Fruticultura (maçã, pera)	6	30
E8	Vacaria	107 ha	24 ha	Pecuária (bovinos); Fruticultura (maçã)	7	80

**Quadro 12 – Perfil dos entrevistados nunca associados e com interesse em cooperativar-se**

#### 4.3.1 Análise de Contexto Externo

O perfil deste agrupamento revela, de modo geral, propriedades de tamanho e, particularmente, áreas de pomares, muito superiores às dos associados ativos, o que demanda um volume de mão de obra fixa e sazonal bem mais expressivo que nos agrupamentos anteriores. Estas características inviabilizam por completo a utilização de mão de obra própria, exigindo também a contratação de mão de obra em volumes significativos, com implicações em jornadas de trabalho, em regulamentação e acompanhamento e, conseqüentemente, um maior controle das atividades, ou seja, montagem de uma estrutura operacional mais formalmente definida. A exceção a esta necessidade ocorre nos períodos em que a condução das atividades operacionais

foge às atividades de colheita, poda e raleio, passando a contar com funcionários fixos na propriedade.

P- Qual a área delas hoje, seu E8?  
E8 - Área com maçã ou...?  
P - Área total e depois pode ser área de pomar também.  
E8 - Tá. Na Br116 é **27 hectares**, tem **12 com maçã**.  
P - 12 de pomar?  
E8 - Isso, e a da Ramada é **80 hectares e bota 12** [Se referindo a um outro pomar de 12 hectares] também, é pouca diferença.

P – Me diz uma coisa então E5, dentro da tua experiência profissional hoje, quais são as atividades econômicas que tu desenvolve?  
E5 – É a **fruticultura**.  
P – Na fruticultura, a cultura seria a maçã?  
E5 – **A maçã em primeiro lugar e agora a gente tá implantando uma área de pera**, por influência dos italianos que vieram ali da EMPRESA X [Nome da empresa] eu achei, eu vi com bons olhos a produção de pera, já que o Brasil é importador. As divisas tão saindo porque nós não conseguimos suprir o mercado interno desta fruta. A Argentina é a nossa principal fonte de importação né, como era a maçã há trinta anos atrás, vinte anos atrás.  
P – OK, se identificou essa oportunidade?  
E5 – Acho que é uma janela que existe aí que poucas pessoas estão explorando em virtude de que a produtividade não é todo ano, não tem aquela que nem a maçã que já tá...  
P - ... consolidada.  
E5– Inclusive a Embrapa tem pesquisadores e como e a pera são várias variedades, são vários... suporta enxertos bastante então eu acho que tem um bom caminho pra gente melhorar a produtividade, mas eu tô apostando, tô fazendo aí, **plantamos 12 mil pés esse ano de pera**.  
P – Nossa, é uma área considerável.  
E5 – Exato.

Outro elemento de destaque, se refere à proximidade geográfica entre os entrevistados, revelando que estes fruticultores se encontram numa região de alta concentração de atividade da fruticultura, em especial da cultura da maçã. Este fato revela certa concorrência na disputa por alguns insumos, como mão de obra e, por outro lado, gera expressiva oferta de produção, o que dificulta o estabelecimento de canais ou formas de comercialização em pequena escala.

Outra tendência observada foi a presença de uma pequena quantidade de variedades presentes em cada propriedade. Normalmente, existe forte concentração de uma só cultura, sendo as demais culturas tratadas como experimentos para futura expansão.

P - Seu E3, e qual é a fruta que o senhor trabalha, só maçã?

E3 - É maçã e pera, **o meu forte lá é maçã e pera. Eu tenho 13 hectare de maçã e 3 de pera.**

A dimensão cognição foi de difícil definição, pois os entrevistados não se manifestaram de modo único diante das alternativas propostas. De forma geral, a manifestação de preocupação com a produção e controle do ambiente social o que caracteriza o sistema funcional, representaram a maioria das escolhas como prioritárias, entretanto sua escolha só foi possível após a análise do conteúdo expresso pelas entrevistas. Assim, optou-se por determinar que o sistema cognitivo predominante, foi o funcional. Esta inclinação reforçou-se através das manifestações de controle sobre a produção e sobre os funcionários, onde regras e procedimentos escritos são comumente adotados.

E3 - É aqui tem duas coisas aqui que a gente, **a preocupação com o desenvolvimento, conhecimento pessoal** né, isso aí é um dos principais né, que tenta sempre desenvolver a pessoa lá que tá trabalhando, a gente mesmo pra ter um conhecimento, e pegar uma pessoa que não tem conhecimento e largar fazer um trabalho, não vai sair coisa certa né. Então **tem que desenvolver a pessoa pra treinar ela** né, e, como que diz o outro aqui do bem estar, pessoa que trabalha, e o bem estar seria a moradia né, eu acho né, eu acho né.

P - É, e qual o sentimento em relação ao próprio trabalho seu E3?

E3 - É, se sentir bem no trabalho né.

P - Se o senhor fosse me dizer um dos dois assim, grau de importância, me dizer o primeiro?



E3 - Eu acho que é o conhecimento né, **é o conhecimento pessoal** ali e **com a produção também** porque tem, tu já tá pensando sempre no próximo ano né, ta fazendo uma poda tu já tá, não tá pensando nesse ano, já tá pensando no ano que vem, porque todo ano tu tem que preparar a planta pro próximo ano né.

A dimensão espaço, obviamente se relaciona com a dimensão tamanho, com a proximidade geográfica entre os entrevistados e com a predominância da cultura da maçã, levando a outra constatação, estes fruticultores estão inseridos em meio às principais *Packing Houses* do Estado do Rio Grande do Sul. A região onde estão responde por aproximadamente 95% da maçã exportada pelo estado. Esta percepção de espaço é importante, pois estes produtores são: i) grandes, na comparação com os associados ativos entrevistados pelo estudo; mas ii) pequenos, se comparados aos grandes empreendimentos do segmento, ali instalados.

Na dimensão espaço, outro elemento que pode ser relacionado se deve ao fato de não existir uma cooperativa próxima, que permita ao fruticultor associar-se. Assim, neste agrupamento foi possível perceber casos de parcerias já desenvolvidas com empresas do setor. Entretanto, experiências de frustração de safra revelam o estrito caráter comercial destas parcerias, o que não fornece garantia de segurança ao fruticultor.

Para este agrupamento, os locais mais frequentados são, os próprios locais de trabalho, agora considerados como empreendimentos comerciais, portanto locais distantes da residência do fruticultor o que revela uma nítida diferença de percepção de espaço entre estes agrupamentos.

Cada entrevistado demonstra frequentar locais de lazer específicos, não sendo possível identificar locais de convívio comum. Os momentos de encontro são provocados por terceiros, na maioria das vezes por empresas de assessoria técnica e ou de comercialização de insumos e defensivos, que então desenvolvem encontros promocionais, de caráter comercial.

Para a dimensão tecnologia, a exemplo dos outros agrupamentos, existe harmonia com os requisitos de produção, inclusive manifestando constante necessidade de adequação para atender as exigências de normas internacionais.

P - Em relação a tecnologia, seu E8, como que as tarefas de fruticultura são realizadas, existe algum tipo de norma, como que se conduzem as tarefas relacionadas a fruticultura?

E8 - A maçã, principalmente na nossa região, eu particularmente acho que **é uma profissão de “top”, bem evoluída. Tem normas internacionais, nós procuramos respeitar, porque o mercado exige depois na exportação, né? Então tem uma cartilha pra nós seguir.**

P - Tá então existe uma democratização pra você segui...

E8 - É. Tem tratamentos, faz um tratamento com açúcar tem que ir pro no nosso livro, oh foi feito um tratamento com açúcar tal dia, voltou outro tratamento com sal. **A parte técnica de produtos**, eu sinceramente não sei, eu tenho o FULANO [Nome do encarregado de produção] que assumiu, às vezes até ele começa a querer fala técnica lá, aí eu digo, mas FULANO eu acho que isso tá errado tu é da parte administrativa, não esquite muito e deixe o nosso agrônomo.

P - É tá certo!

E8 - Uma coisa que eu comento, que é quando nós falamos de maçã e coisa, eu acho que o pequeno produtor, **o cara que leva um pouquinho a sério e o agrônomo manda ele estica de ponta cabeça uma dúzia nós esticamos.** Daí quando nós vamos na parte do gado, dos bovinos, aí é um Deus nos acuda, pelo amor de Deus...

P - Porque, seu E8?

E8 - **É muito empírico**, é uma coisa que não tem cabimento, inclusive eu cobro dos veterinários. **Os veterinários teriam que se organizarem, como os agrônomos se organizaram** aí, não tô falando do meu caso, é geral em Vacaria, nem vou cita nomes dos veterinários, mas é todos eles. Eu já me propus, João, Pedro me da uma assistência lá, não quero paga... [Se referindo a diferença de acompanhamento entre as duas atividades desenvolvidas, no caso fruticultura e bovinocultura].

P - Um acompanhamento?

E8 - Não seria um acompanhamento, só pra faze um coisa no papel. “Oh, E8 em janeiro você faz esse tratamento nesse gado, em fevereiro tanto”, e depois lá escrito “ e se tive algum incidente em alguma coisa eu tô a disposição”, mas não existe isso aí. Nós temos que lá na agropecuária, daí eu chego lá, “báh! tô com problema de carrapato, com problema de não sei o que?”, aí o vendedor lá, “ah vou vende esse produto hoje”, e ele me vende esse produto, então é uma coisa...

P - Então o Senhor tem essa preocupação de te esse acompanhamento?

E8 - Claro, **eu tenho necessidade** isso daí, porque queira ou não queira, o cara que lida com bovinos, isso ai vem de pai pra filho, e vem errando de pai pra filho...

P - É a tradição?

E8 - É a tradição porque lá nós fazia, nós cavava, derrubava, castrava, mas será que é o certo isso ai? Será que nós não temos que parti pra outra coisa? Pô, tem faculdades aí , a UCS, a UFRGS, tem o mundo a fora hoje com a tecnologia e a globalização, os cara estudando e tu fazendo teu trabalho, tu que chega num objetivo, tu quer acrescenta alguma coisa. Então **cabe a nós ir buscar esse recurso, não adianta tu estuda e nós não procura isso aí.**

P Nessa condução então o senhor acredita que as normas são definidas com um pessoal técnico habilitado?

E8 - Ah sim, plenamente, o ministério da agricultura controla isso aí, e a Europa e os Estados Unidos **tem as normas. E nós queremos vendê temos que nos adequar as normas** deles. Eles tem laboratórios, vão lá fazê uma análise num tratamento que for

proibido, que lá em 1960 deu certo e nós queremos repetir uma coisa que já tá ultrapassada no mercado, aí não pode né? **A gente não podemos brinca.**

A ausência de espaços de maior inter-relacionamento entre os membros do sistema social confere à dimensão tempo a condição serialista, pois a atividade é totalmente caracterizada como comercial, seguindo, portanto, regras e padrões de tempo bem demarcados.

P - E como funciona o horário que de trabalho da propriedade?

E2 - É, o horário normal, o horário deles que entra às 7:30 à 15 pra meio-dia, de tarde da 1:30 até às 6 horas.

P - Tá certo. Me diz uma coisa seu E2, e quando acontece esse horário de verão altera alguma coisa, ou da tudo na mesma?

E2 - Não, a gente muda também o horário junto né, mas de trabalhar mais, não.

P - Sim, mas eu digo, fica, o senhor segue, continua vamos supor da, até meio-dia e, mas pelo horário novo já?

E2 - **É, pelo horário novo, porque pra trabalhar no campo assim, a pessoa diz, ah, podia espichar mais o horário né, podia trabalhar mais, mas é que a pessoa não agüenta né, ficar o dia inteiro no sol aí.**

Com base na análise dos entrevistados que foram classificados como não associados mas com interesse em associar-se, descritos pelas dimensões propostas na Lei dos Requisitos Adequados, foi possível propor a síntese, do Quadro 13.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Finais – Elementos Constatados</b>	
	<b>Atributos de Racionalidade Instrumental</b>	<b>Atributos de Racionalidade Substantiva</b>
<b>Cognição</b>	Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional.	
<b>Espaço</b>	A proximidade com empresas produtoras de frutas, de dimensões bem maiores, confere a sensação de serem pequenos, mesmo possuindo dimensões generosas, se comparados com as dos cooperativados. Não foram identificados Espaços Sócio–Aproximadores (sociopetal) comuns.	
<b>Tamanho</b>	Corresponde a propriedades de tamanho ampliado e reduzido número de culturas trabalhadas simultaneamente, que ampliam a necessidade da utilização de mão de obra terceirizada, onde a interação entre seus membros é praticamente inexistente.	
<b>Tecnologia</b>	Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.	
<b>Tempo</b>	Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas para os funcionários e proprietários.	

**Quadro 13 – Síntese do contexto externo para o agrupamento não associados mas com interesse em cooperativar-se**

### 4.3.2 Análise do Contexto Interno

#### 4.3.2.a Valores da Cooperação

Quanto ao conjunto dos valores da cooperação, este agrupamento sinalizou a vontade de constituição de uma organização cooperativa, manifestação expressa por depoimentos de experiências já realizadas para aquisição de insumos de modo coletivo, sempre mediados por escritórios de assessoria técnica e avalizados por instituições financeiras. Estas experiências despertaram também o interesse por formas associadas de comercialização da produção.

E3 - Nunca fui associado, até hoje não

P - Tá, e o senhor teria interesse em se associar ou estaria sem interesse?

E3 - **É faz anos já que a gente tá, se reúne pra fazer uma cooperativa**, vê se, uma associação, alguma coisa, **mas chega na hora, por uma coisa ou por outra não sai né, então agora tão se reunindo de novo** né pra ver se sai alguma coisa, porque **o problema hoje da cooperativa é que vai muito da confiança das pessoas** né, uma com a outra né ou também então tem aquela pessoa que não confia na outra e daí fica meio assim, mas daí se tem uma pessoa no meio que fica, ah será que isso aqui não vai dar problema, que então, **o povo não é muito unido** né, então, mas pra nós hoje, pequeno, é, teria que, ter uma cooperativa ou associado, associação que chamam né não, ou cooperativa ou a associação né, **que ao menos pra tu comprar insumos, essas coisas, mais barato** né.

P - Hum, tá certo.

E3 - Porque **hoje nós estamos, é, entregando a nossa fruta, que nem nós pequeno pros embaladores grandes** né.

P - Hum.

E3 - ... porque senão as vezes tu pega um custeio, **tu gasta o dinheiro em outras coisas** né e **acaba não pagando o produto**, aí depois chega no vencimento, vamos supor, ano que vem, geralmente eles fazem emendam prazo/safra né, pra pagar lá em maio do ano que vem ou agosto, depende a empresa. E daí você pega e não gasta direito, quando tu chega a hora de pagar tu não tem né, e daí rolá a dívida então né, daí tem que ser bem controlado.

P - E porque o banco participa? Porque pra ele é interessante?

E3 - É, até pro banco é uma garantia que você usou, pagou a conta lá, senão tu vai dever em dois lugares né, vai dever lá pro banco e pra revenda né.

P - Tá certo. É bem interessante isso aí. E o que o senhor achou dessa experiência?

E3 - **Essa experiência de comprar junto é bom**, até nós estamos tentando ali junto pra fazer a cooperativa, uma compra já com um, **com intenção de montar uma cooperativa nem que seja só pra compra de defensivo por enquanto** né.

Cabe ressaltar que o interesse está associado aos ganhos em escala. Portanto, a união ocorreria por conveniência de interesses e não por elementos relacionados com à cooperação entre os fruticultores, que segundo os entrevistados são desunidos entre si.

P - Entendi. E entre os fruticultores E5. Como é que você vê as relações comerciais entre os fruticultores?

E5 - Aí, **o pessoal todo fala que é uma classe desunida, que deviam de se unir, todos tinham que se unir pra conseguir alguma coisa a mais, então não são unidos**,

deviam de ser mais unidos pra conseguir, conseguir melhorar as coisas. Porque hoje o custo da fruta, da maçã, qualquer tipo de fruta ali, não é muito baixo, então uma maçã hoje é, se vai ver custa acima de 0,50 centavos o quilo pra produzir, e se a pessoa produzir bem, se ela produzir acima de 40 [toneladas] por hectare é esse valor, se for abaixo é bem mais. Então deviam se unir mais. [Se referindo a unir-se para barganhar melhores condições de produção]

#### 4.3.2.b Valores Econômicos

Os valores econômicos se apresentam de modo bem evidente para este agrupamento, se referindo principalmente a problemas de comercialização. A alegação de baixa rentabilidade em função da venda que ocorre nos momentos de safra onde naturalmente o preço da fruta é mais baixo devido à excessiva oferta, ou referenciadas as parcerias estabelecidas que, a seu critério, comercializam a produção dos entrevistados em momentos de depressão nos preços de venda. O interesse em associar-se a uma organização cooperativa se relaciona com reverter uma percepção de baixa participação econômica e questionamentos, por parte dos entrevistados, sobre a baixa gratificação financeira pelo trabalho empreendido.

P - O senhor teria interesse então?

E3 - Sim, eu teria interesse, o problema hoje vai, **só fazer a cooperativa não é o suficiente né, tem que ter PAC, tem que ter câmara fria, essas coisas tudo no local né, então a maioria das pessoas não tem disponibilidade de verba né, para fazer uma câmara fria, então chega na época da colheita acaba vendendo ou entregando consignado né, a fruta né. Consignado é complicado porque você não sabe nunca o que vai sair, se tu vai pagar as tuas contas no final, se vai sobrar alguma coisa ou não.**

P - Consignado entrega e acerta depois, é isso?

E3 - É, consignado fica lá, eles vendem e fica como se fosse a fruta deles né, só que eles vendem **apuram o resultado e passa o que sobra né.**

P - Ah. Esse acompanha ou como que é?

E3 - É, a gente é chamado pra acompanhar a classificação **só que na hora da venda tu não consegue saber se foi bem vendida a fruta ou não né.**

P - Como assim que o senhor diz, na época que foi vendida seu E3?

E3 - É, quando classifica a fruta eles chamam lá: vamos passar a tua fruta, aí tu acompanha passar na máquina e tal, **só que tu não tem opção de escolher se é numa hora boa pra vender ou não né.**

P - Ah, o momento então?

E3 - O momento de vender. Então **as vezes é vendido numa época ruim, daí aparece, é apurado o valor, a venda e não é aquilo que a gente esperava né.**

P - Ah, quem determina o momento da venda não é o senhor, no caso?

E3 - Não.

P - Não é o produtor! (Continua adiante)

Este agrupamento também revela que existem práticas de cooperação já em curso. Mas especificamente, quando da aquisição dos insumos para a preparação das safras. Entretanto, este movimento não acontece por iniciativa dos próprios fruticultores, mas sim por intermédio de empresas de assistência técnica e de instituições financeiras que avalizam a operação. Nota-se o objetivo específico de diminuir custos e aumentar a rentabilidade.

#### 4.3.2.c Valores de Emancipação

Este agrupamento revelou a necessidade de busca por autonomia e independência maior face ao processo de comercialização, refletido basicamente, nas questões relacionadas à insegurança de entregar sua produção sem definições comerciais claras, como revelam os diálogos a seguir, destacando que tem noção dos valores de custos devidos, mas em contrapartida não possuem um referencial nem para o preço de venda, nem em relação ao prazo de recebimento e, como referido anteriormente, nem em relação aos momentos nos quais a fruta é comercializada.

Essa análise reflete um comportamento ordenado por conveniência e uma clara atitude de sobreposição ao outro por parte ‘dos parceiros’ ou ‘dos compradores’, onde o fruticultor tem noção deste ‘jogo’, mas não consegue competir e ou libertar-se pois, de acordo com suas palavras, “o pequeno **não tem como disputa[r]** com os grupos grandes que armazenam e ficam o ano inteiro no comércio, [...] **eu tenho que entregar** para um embalador, o embalador vai ganha[r] dinheiro e não [está] errado, [...] o embalador tem que ganha[r] dinheiro, né? Que [n]a

hora que ele não ganha[r] qual é a vantagem dele pega minha maçã, a minha, do João, do Pedro né? Só que eles [os grandes embaladores] [estão] com um poder muito grande, eles pagam como querem e quando querem. **Eu particularmente acho que eles [estão] mantendo nós vivo**” (Entrevistado E8).

P - Ou se nunca associado, tem interesse em associar, ou se o senhor não é associado e também não tem interesse em se associar.

E8 - Seria essa terceira opção aqui, nunca associado a nenhuma cooperativa, mas com interesse em associar-se, principalmente com a maçã, **porque se não sai uma cooperativa aqui os pequenos a tendência é termina**, não sei se é a característica da maçã, que **o pequeno não tem como disputa com os grupos grandes que armazenam e ficam o ano inteiro no comércio**, né? Que nem o meu caso, eu produzi o ano retrasado quase mil toneladas, o ano passado deu uma redução, 700, 800 toneladas, como que eu vou negociar isso aí? Então **eu tenho que entregar para um embalador, o embalador vai ganha dinheiro e não ta errado, o embalador tem que ganha dinheiro**, né? Que a hora que ele não ganha qual é a vantagem dele pega minha maçã, a minha, do João, do Pedro né? **Só que eles tão com um poder muito grande, eles pagam como querem e quando querem**. Eles vão lá, que nem eu tenho uma parcerias com eles, eles **me fornecem o produto**, excelente com baixo preço, mas aí eles tão fazendo indiretamente um trabalho quase de cooperativa. **Eles me entregam o produto pra mim trata minhas maçãs**. Que nem assim, os insumos, chega lá em fevereiro, nós vamos lá, **o agrônomo deles faz uma previsão**, esse ano você vai colhe mil toneladas, a estimativa do mercado vai dá 0,50 centavos, **então tu tem direito a 500mil, aí eles me dão 15%, 20%, depende o aperto deles e do meu**, graças a Deus nossa parceria é meio aberta, não é um número distante, aí ele me 20% dá uns 100 mil, aí os 400 restante eles dividem em 10 meses, um pouquinho ao mês. Não deixa de ser uma cooperativa, né? **Eu particularmente acho que eles tão mantendo nós vivo**, não nos pagam pra nós troca de carro, te um pouquinho de mordomia, e eu acho que eu com 800 toneladas tinha que sobra uma coisinha, né?

P - Tá certo!

E8 - E a gente procura fazer uma produção boa, o FULANO [Nome do encarregado no pomar] conhece, no nosso trabalho não vai fruta com..., um dos grandes problemas da maçã é a sarna as doenças as coisas...

P - Fruta sadia, no caso.

E8 - Isso fruta sadia.

P - E de outro lado seu E3, se a compra está assim, como que é a venda da sua produção?

E3 - É, tem aquele lado, **tu vai comprar o produto tu sabe quanto é que tu vai pagar né. O cara faz o preço, tu quer tu compra, se tu não quer tu não compra**.

P - Tá certo.

E3 - E que nem **pra tu vender a tua mercadoria, não é tu que bota preço** nele né. Esse caso aí que eu acho que é complicado, porque **pra tu comprar tu sabe quanto vai pagar e pra tu vender não sabe quanto é que tu vai vender**, não tem um preço pra tu,



fica lá seis (6), oito (8) meses com a fruta lá estocada sem saber quanto tu vai receber por ela.

P - Tá certo. Vamos falar em coisa boa agora seu E3, e lazer, o que senhor faz, quando não ta trabalhando?

E3 - Passear um pouco, passear a gente passeia também de vez em quando, mas...

P - O senhor gosta de viajar?

E3 - É, a gente gosta de viajar, **mas as condições não são muito boas** também né.

Também foi evidenciado nas entrevistas a necessidade de melhor formação, numa manifestação de que as pessoas, aqui referendadas como funcionários contratados, fossem capazes de adquirir, através da educação, melhores condições de vida.

E3 - Sim, eu que tem que ter os direitos né, mas as pessoas tem que ter os deveres, eu acho que hoje tão incentivando muito que nem, a gente não é contra né, distribuir bolsa família, essas coisas né, é, pras pessoas que tem necessidade, mas eu acho que devia de ter mais, como vou dizer assim, **ensinar mais as pessoas né, em vez de ficar dando as coisas assim de graça, fazer alguma coisa que, ensinar, trabalhar né, ter uma escola que o pessoal ficasse mais tempo aprendendo as coisas**, ela sai de lá de dentro, sabe o que que é, que nem hoje tá proibido trabalhar até os 18 anos né, agora né, não pode mais trabalhar até os 18 anos, praticamente no campo pra nós ali só acima de 18 né, então o que que vai fazer tudo esses jovem na rua que precisam trabalhar aí, 18 anos vai ficar fazendo o que né.

E2 - Na minha opinião eu acho que deveria ter mais ensino pra essas pessoas trabalhar, quem gosta de trabalhar na agricultura tinha que ter uma escola maior né, pra outras também né.

#### 4.3.2.d Valores Éticos

Para este agrupamento as relações de confiança não se demonstram efetivas, pois os acordos, principalmente acordos comerciais, muitas vezes não são cumpridos ou não resultam no atendimento às expectativas destes fruticultores.

P - Não é o produtor! [Referindo-se aos momentos de venda da fruta no processo de comercialização, que não são estabelecido pelo fruticultor e sim pelo parceiro comercial]

E3 - Não é, é geralmente, é ao contrário. **Hoje não tem aquela confiança** sabe, as pessoas te entregam,... **tu entrega assim confiando que vai sai um bom negócio e acaba não saindo**, no fim né.

P - Sim! Lá no final não acontece como tinha sido combinado?

E3 - A expectativa não é aquela que tu esperava... E depois tu tenta de novo, às vezes com outra empresa às vezes com a mesma, mas... tu sabe né.

Também foram observadas questões que relacionam as práticas dos fruticultores a um extremo individualismo, onde cada um atua de modo isolado, e resolve seus próprios problemas, não contando com solidariedade entre si.

E3 - Hoje em dia o pessoal, **uma vez tinha mais convivência, as pessoas se visitavam mais e faziam mais reunião e coisa, e hoje cada um fica no seu cantinho né, não se envolve com o vizinho né, o vizinho, cada um pra si né.**

Anotações do Caderno de Campo revelaram que, por vezes, ocorrem disputas por funcionários, em especial por turmas que se apresentam para realizar atividades como colheita; e por compradores, que muitas vezes barganham preços de aquisição de frutas, entre outras. Constata-se a presença de individualismo, de afastamento das pessoas entre si, da ausência de espaços de atualização interpessoal, reforçando a percepção de competição que se estabelece entre os próprios fruticultores e destes em relação às empresas com as quais estabelecem suas parcerias.

#### 4.3.2.e Valores e Práticas Organizacionais

Neste agrupamento as práticas de heterogestão, hierarquismo e centralização são bem evidentes. Uma das características deste fruticultor é não residir junto aos pomares ou na propriedade. Assim, ele procede o desenvolvimento de uma estrutura hierárquica dentro na propriedade, usualmente contando com a presença de um funcionário responsável pela mesma na

sua ausência. Este funcionário recebe as orientações operacionais do proprietário e, eventualmente, também do assessor técnico contratado pelo fruticultor.

P – E2, como acontecem as atividades lá no teu pomar então?

E2 - Sim, **tem lá no pomar, tem uma lista de atividades pra fazer assim,... que os funcionários recebem eu deixo escrito lá né.**

P - Ah, o senhor deixa escrito lá no pomar!

E2 - Sim, **eu deixo escrito lá o que que é pra fazer, qual é o trabalho que eles tem que fazer, deixo escrito, e às vezes eu vou lá e explico, na hora que eles,... eu vou lá e mostro e deixo escrito o que tem que fazer, mas antes mostro pra eles como é que eu quero né.**

P - Hum, entendi. E aí os seus funcionários que fazem as atividades?

E2 - É, a gente acompanha junto né, praticamente todo dia, agora no inverno a gente não vai tanto, mas no verão é todo dia né, o dia todo.

P - E o senhor acha que do jeito que o senhor organizou a sua propriedade assim com a lista, com o seu acompanhamento, as coisas estão indo bem assim, elas tão caminhando de uma forma adequada ou o senhor acha que poderia modificar um pouco alguma coisa?

E2 - **Eu acho podia melhorar** alguma coisa, sempre tem, pode melhorar né, **porque não tem uma receita certa** né, sempre tem alguma coisa que dá pra melhorar né.

E4 - É, eu tenho bastante experiência já né, porque **eu não sei fazer outra coisa, do que isso né, de trabalhar com pomar né, maçã praticamente** porque... Então eu tenho os funcionários que trabalham comigo lá, tem quatro que trabalham lá,... meio direto né. Então esse rapaz que tava me ligando aí, é funcionário meu né. [ P - Hum.]

E4 - É **eu que faço, determino**, a poda, tratamento não, **tratamento, pulverização essas coisas, eu pego agrônomo** né.

P - O senhor mesmo que contrata seu E4?

E4 - Eu, qual a função?

P - Agrônomo.

E4 - **Agrônomo eu pego de assistência** né, hoje eu tenho o CICLANO (Nome do proprietário de uma Consultoria Técnica Agrônômica), eu pego ali do CICLANO, assistência da CICLANO, não sei se tu conhece?

P - Ah.

E4 - Anteriormente eu tinha a EMPRESA 'X' como assistente né, então agora eu to pegando alguma coisa do CICLANO ali. E o pessoal que fornece produto assim, é que vende produto, eles tem que te dar o receituário né, do produto que tu tá comprando pra tu poder aplicar né, então, CFO que chamam, tal de CFO, que é o certificado de origem. Também tu tem que ter né, senão tu não consegue entregar a tua fruta depois né.

P - O vendedor dá o receituário? É a diluição?

E4 - É o receituário, ele é obrigado o fornecedor... ele é obrigado a fornecer a receita do produto que tá te vendendo né, como é que tu vai aplicar, a dose e se pode aplicar ou não

pode né, que tem certos produtos que é proibido né, e tem a tal de grade que chamam da PIM que chamam, da 'Produção Integrada da Maçã' e **tem os produtos escritos ali, o que pode ser usado na maçã e o que não pode** né, então tem que seguir aquela grade lá né, se tu pegar um produto que é usado em lavoura, a soja, não pode ser usado na maçã por causa do resíduo né. Tem que usar o produto próprio pra... [e continua]

P - Específico no caso?

E4 - ... pra não da problema de resíduo depois pra exportação depois lá, porque eles são muito rigorosos pra exportação, e até o mercado interno hoje ta, eles fazem os testes de resíduo né. Tem muita gente que tem medo de comprar maçã porque ah, tem muito veneno sabe, e a maçã é a fruta que menos pode causar problema porque ela fica na câmara fria lá até seis meses, passa por um monte de processo lá e cuidado no pomar, tu não aplica, quando tu tiver colhendo tem produto que é três dias de carência ou sete dias, então tu não pode mais aplicar se tu vai colher, três dias depois que tu vai colher tu não pode aplicar um produto que vai durar sete dias né.

P - No caso pra não levar ela contaminada pra armazenar?

E4 - Não pode levar, porque depois que tu colheu ela lá, ela tem que perder o efeito do produto lá no pomar né, porque depois que tu arrancou ela do pé, ela não perde mais né.

P - Sim, entendi.

P - E precisa orientar eles assim E5, dizer como é que tem que trabalhar ou não?

E5 - Ah, precisa, **precisa orientar eles**, pra não bater a fruta pra não tirar a fruta verde também.

P - Sim, entendi.

E5 - Tem que trabalhar com unha curta, não pode trabalhar com unha comprida, senão acaba pegando a fruta e furando com a unha.

P - Ah, machuca a fruta.

E5 - Ah, se pegar aqui com a unha comprida, da um pique ali e estraga a fruta.

P - Coisa interessante isso, é um detalhe importante então?

E5 - Sim. Tem que cuidar, **praticamente tu leva uma semana**, quando eles chegam, **orientando eles e cuidando, até que o cara entra no ritmo**.

P - E quem que faz essa orientação, o senhor mesmo que tem que fazer?

E5 - É, **eu mesmo, ou as pessoas que trabalham comigo** lá, já **tão lá**, já **ficam junto** também, **um fica encarregado de uma coisa, outro de outra**.

Para este agrupamento, que não é associado a nenhuma cooperativa, mas tem interesse em associar-se, cabe aqui uma ressalva. De acordo com os entrevistados não existe uma organização cooperativa atuando nesta região. Entretanto, de acordo com o levantamento realizado pelo Autor junto a OCB<sup>40</sup> (2008), existe uma cooperativa agropecuária no município de Vacaria/RS. Esta foi contatada inúmeras vezes, mas não viabilizou em nenhum momento a possibilidade de diálogo e,

<sup>40</sup> Através do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, Edição 2008.

consequentemente de acesso aos seus associados, que também não foram identificados pela técnica de obtenção da amostra utilizada. Este fato originou o questionamento sobre qual a forma de atuação desta cooperativa, e se seguiria os moldes propostos pelo Sistema Cooperativista, pois os fruticultores não a referenciam como uma cooperativa.

Com base na análise das declarações dos entrevistados que foram classificados como não associados mas que demonstram interesse em associar-se, descritos pelos conjuntos de valores e na visão dos elementos propostos, foi feita uma síntese que está exposta no Quadro 14.

Categorias Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados	
	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
Cooperação	A vontade de constituição de uma cooperativa é motivada apenas pela . possibilidade de ganhos em escala.	
Econômicos	Insatisfação com a associação com as empresas, mas naturalização do poder dos “grandes” no mercado.	
Emancipação	Comportamento ordenado com conveniência.	
Éticos	Individualismo e competição entre os membros do grupo social.	
Práticas Organizacionais	As práticas de hierarquia, heterogestão e centralização são evidentes.	

**Quadro 14 – Síntese do contexto interno para o agrupamento não associados mas com interesse em cooperativar-se**

#### 4.4 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES PARA O AGRUPAMENTO DE ENTREVISTADOS QUE NUNCA FOI ASSOCIADO A COOPERATIVAS E NÃO TÊM INTERESSE EM ASSOCIAR-SE

No Quadro 15, são apresentadas as principais características dos entrevistados deste grupo.

Entrev.	Município	Tamanho (em hectares)		Atividades/ Culturas	Mão de obra utilizada	
		Total	Pomar		Mín.	Máx.
E1	Protásio Alves	45 ha	5,5 ha	Suíños (milho associado); Fruticultura (maçã); Olericultura (tomate, cenoura, beterraba); Reflorestamento (20 ha)	4	8
E6	Campestre da Serra	33 ha	23,3 ha	Leite; Fruticultura (caqui, pêssago, ameixa; maçã)	7	50
E7	Vacaria	50 ha	47 ha	Fruticultura (maçã, uva)	15	60

**Quadro 15 – Perfil dos entrevistados declarados nunca associados a nenhuma cooperativa e sem interesse em cooperativar-se**

#### 4.4.1 Análise de Contexto Externo

Como referenciado no agrupamento anterior, de modo geral, o contexto externo dos entrevistados dos agrupamentos de fruticultores não associados é muito semelhante no que se refere às suas características gerais, em relação às dimensões de análise propostas pela lei dos requisitos adequados.

Optou-se por manter a mesma sequência dos agrupamentos anteriores, assim a primeira dimensão de análise se refere ao tamanho. O perfil destacado deste agrupamento revela, de modo geral, propriedades de tamanho e áreas de pomares muito superiores às dos fruticultores anteriores, tanto associados ativos, quanto não ativos e dos não associados com interesse em associar-se, o que também remete à suposição de uma demanda muito maior por um volume de mão de obra fixa e sazonal, bem mais expressivo que nos agrupamentos anteriores.

Estas características inviabilizam a utilização exclusiva de mão de obra própria, exigindo também a contratação de mão de obra em volumes significativos com implicações em organização de jornadas de trabalho, regulamentação e acompanhamento, com o conseqüentemente maior controle das atividades, ou seja, montagem de uma estrutura operacional mais formalmente definida. Essa necessidade de mão de obra em volumes maiores é observada nos períodos em que a condução das atividades operacionais envolvem a colheita, poda e raleio. Nos demais momentos, existem trabalhadores permanentes na propriedade.

P – Quantas pessoas trabalham contigo na fruticultura, E7? Mais ou menos?

E7 – **Hoje nós temos aí umas quinze pessoas.**

P – Tá, essas quinze pessoas, seria assim durante todo o ano?

E7 – É, menos de quinze, nunca.

P – Ta. Então tu deve ter picos então né?

E7 – Tem, tem o sazonal e na época de pico chegamos a sessenta pessoas né.

P – 60 pessoas?

E7 – **60 pessoas.**

P – Puxa! É bastante gente né?

E7 – É bastante gente.

P – Tu controla tudo? Alojamento, tudo?

E7 – Alojamento, refeitório, transportar gente, levar gente no médico, é tudo uma...

P – Tá, me diz uma coisa, com quinze pessoas assim, de uma forma geral no ano, tu acha que ta, tem o número suficiente de pessoas, às vezes falta, às vezes sobra, o que tu acha, como é que tu vê essa situação? Tendo quinze pessoas mais ou menos?

E7 – Tu diria que, claro que falta porque vai chegar uma época, por exemplo, de raleio...

P – Sim, tudo bem, esquecendo essa parte assim que tu precisa de mais gente, na colheita, por exemplo, que acho que precisa mais gente, tudo bem, de uma forma geral com quinze pessoas tu acha que consegue conduzir todas as atividades que tu programa?

E7 – Falando específico do pomar, sim né.

P – Só frutas?

E7 – Só da fruta sim.

P – **Quem são as pessoas** que tu contrata normalmente, E7? Tanto essas quinze, quanto as sessenta sabe? Quando tu tem que contratar de fora aí? Mais ou menos quem são essas pessoas?

E7 – Então, por exemplo, **tem o capataz que é uma pessoa que já tá comigo há oito anos, é uma pessoa que digamos assim não é da família, mas é da empresa** né, que...

P – Tem uma tradição contigo?

E7 – Patrimônio da empresa, vamos dizer assim.

P – Não vai botar uma plaquinha no cara né?

E7 – E aí **na produção né, um técnico** né, até eu tinha dois técnicos aqui, agora, a propriedade é pequena também né, eu optei por ficar com um só. E aí o restante do pessoal, por exemplo, quando nós chegamos aí a um pico de 60 pessoas nós vamos selecionando, **os que são mais fiéis né, digamos assim, uma pessoa que quer trabalhar mesmo a gente vai deixando eles pra ficar trabalhando direto.** Como é uma atividade muito sazonal e a pessoa **tem uma rotatividade muito grande dentro da empresa. A pessoa hoje tá aqui, amanhã tá num outro pomar, mesmo assim, a gente vai perdendo esse pessoal bom, mas vai tentando repor com os melhores.**

P – Vai fazendo uma triagem?

E7 – Uma triagem, é.

A exceção a ser observada está no entrevistado E1, que possui uma propriedade de área total expressiva, mas com uma área de pomar relativamente pequena, comparável às áreas do primeiro agrupamento destacado, ou seja, dos associados ativos. Este entrevistado utiliza basicamente mão de obra familiar, integram sua propriedade diversas culturas e atividades comerciais, dividindo as tarefas diárias entre os componentes do grupo familiar, recorrendo à contratação de terceiros, em especial vizinhos, apenas nos momentos de maior demanda.



P – Como é que vocês fazem as tarefas, e como você decide o tem que ser feito, E1?

E1 – Assim que nem a poda, coisa assim ?

P – É tudo no geral como é que vocês dividem as coisas entre vocês assim?

E1 – É na verdade **um é responsável** né, e daí na poda né sou praticamente eu o mais entendido nesse caso daí eu ensino os demais né que **tenho mais dois irmãos junto comigo tem minha irmã e meus pais** também daí eu digo oh tem que fazer tal serviço e eles vão pegando aquele serviço e **eu já pego outro** né

P – Hum..

E1 – **Vamos tudo em família** digamos, mas daí o mais entendido nesse caso sou eu daí eu digo o que tem que fazer mais ou menos por ai, ai começa na poda né, na poda de inverno e depois vai tem a poda de galhos os mais novo né, e vai indo assim e depois tem que passar veneno e tal, **também sou sempre eu que passo veneno** e vai indo começa depois quando que vem as maçã, as maçazinha pequena tem que começa a ralha, não pode deixar muito porque senão é muito fina

P – Ah, senão ela não cresce

E1 – É ela não cresce se o pomar é muito tem bastante maçã tem que ralha, tem que deixar assim cada dez centímetros cada uma mais ou menos e assim vai. Depois na colheita daí conforme elas vão vindo madura assim da pra vê, a gente percebe mais ou menos daí vamos tirando pouco a pouco porque entre as primeiras a gente começa com pouquinho né, porque tem... tá distanciado uma da outra né ela não vem tudo junto né, então as primeiras a gente tira menos e vai aumentando né, até no fim daí quando é pra terminar aí é fácil de tirar né? [E continua mais a diante...]

P – Sim, essas quatro pessoas que você tem quem são? Fixas assim ...

E1 – Tem **eu minha irmã e meus dois irmãos** ... [e continua]

E1 – Sou eu a FULANA, o FULANO e o CICLANO [Citando o nome dos irmãos] que eles não tão aqui mas...

P – Mas... São seus irmãos?

E1 – Sim, sim, são tudo gente da família

P – E quando você precisa de mais pessoas pra ajuda, por exemplo, na colheita?

E1 – **Tem um que é meu sobrinho e tem mais dois três que são meus vizinhos** aqui

P – No caso pra colheita você pega os vizinhos?

E1 – Isto.

P – Mais familiares e vizinhos?

E1 – Isto.

O estágio de desenvolvimento, tamanho e a forma de organização da propriedade destes fruticultores permitiu a possibilidade de escolha das práticas de comercialização ou de condução da atividade, garantida pelo significativo volume de produção, pela tecnologia nas variedades plantadas e pela procura pelo melhor valor de venda. Estes aspectos ao lado da satisfação com as parcerias já estabelecidas, são as razões principais, para não haver interesse em associar-se em cooperativas.

Em conversa registrada no Caderno de Campo, após o encerramento da entrevista, o entrevistado 'E6', apontou um aspecto interessante quanto à dimensão tamanho. Para este entrevistado, de modo geral, os embaladores dariam preferência para os pomares de tamanho mais significativo, pois assim poderiam concentrar suas atividades com um menor número de fruticultores, otimizando suas operações nos aspectos que envolvem logística, acompanhamento técnico e, até mesmo, suporte de pessoal nestes locais nos momento de maior necessidade por mão de obra, obtendo em contrapartida um volume mais expressivo de frutas para posterior processamento. Haveria, então, uma afinidade de interesses entre os parceiros.

Neste agrupamento a dimensão cognição foi definida pela presença de uma constante preocupação com a produção e, também, pela análise do modo de operação dos entrevistados, o que evidenciam a preferência pela utilização e adoção de sistemas de controle, o que caracteriza o sistema cognitivo funcional.

E7 – Assim, de início, olhando aqui **eu optaria** por essa primeira opção [Se referindo ao Sistema **Cognitivo Funcional**] ....

P – Ta então esse aqui seria um dos itens e qual seria o outro E7?

E7 – esse segundo também aqui né. **O meu desenvolvimento**, é claro, que isso é interessante pra gente também né, mas eu hoje já não estaria tão preocupado em me desenvolver tanto. Claro que é importante o conhecimento, mas não ingressaria numa faculdade hoje né, Hoje né, quem sabe amanhã a gente muda de ideia. Eu optaria pelas **duas primeiras** aqui né [Se referindo ao Sistema Cognitivo Político]

P – Tá.

E7 – **Pensar no bem-estar das pessoas em conjunto** né.

P – E dessas duas aí, o que tu acha que seria mais importante? Qual seria a primeira e a segunda?

E7 – Pela ordem, como elas estão mesmo aqui. [Funcional, depois Político]

P – Ah tá, eu vou marcar essa aqui então.

E7 – porque se eu não tiver, olhando como um deles, **se eu não tiver produção, não terá o social** também né.

P – Sim. As pessoas que estão envolvidas contigo né.

E7 – **Se eu não tiver produção, eu não tenho condição** assim, eu dependo da produção pra mim ter o recurso pra que as pessoas estejam envolvidas né, consigam vir trabalhar e aí consiga fazer a parte social, cumprir as leis trabalhistas, pagar os meus encargos sociais também né. **Sem a produção jamais terá como fazer isso** aí né.

Novamente o entrevistado E1 se constitui em exceção no que se refere à dimensão cognição. Este entrevistado manifestou preocupação com as pessoas em seu conjunto social, portanto relacionado ao sistema cognitivo político. Em resposta posterior, quando perguntado sobre a forma pela qual toma decisão, reforçou este posicionamento, manifestando uma preocupação com as pessoas que diretamente fazem parte do seu sistema social, referindo-se aos familiares mais diretos mas não deixando de destacar também aspectos relacionadas ao contexto produtivo.

P – Então estamos sempre tomando decisão. Mas tem algumas decisões que são maiores que as outras, que são mais... eu não vou dizer que sejam mais importantes, mas elas são maiores, como é que vocês fazem pra toma essa decisão? Eu não sei se seria plantar mais um hectare de maçã, ou tirar um hectare do pomar, eu não sei! Mas uma decisão que seja maior que não é aquela decisão do dia-a-dia. Como é que você decide neste caso?

E1 – Hum, é a decisão assim... eu acho que talvez assim... minha preocupação hoje maior na verdade é **cuidar da saúde dos meus pais**, minha preocupação maior **ai em segundo fica o trabalho** né

P – Hum, então tu decide pensando nisso

E1 – Isto.

Como observado nos agrupamentos anteriores, a dimensão espaço se relaciona com a dimensão tamanho. Neste agrupamento também a proximidade geográfica com outras empresas com estruturas de porte bem maior, do segmento da fruticultura, é percebida, mas de acordo com revelações do entrevistado E6, esta diferença não seria tão acentuada, na percepção dos fruticultores.

A propriedade rural é um espaço próprio de trabalho, distante da residência e dos familiares, revelando seu caráter estritamente formal e voltado para a produtividade. Não se vislumbrou no espaço de trabalho relações interpessoais significativas, ao contrário, as relações do sistema social são estritamente profissionais.

P – Me diz uma coisa, E7 e quando tu tem que tomar uma decisão? Por exemplo, agora tu tá indo pra uva, daqui a pouco tu vai pensar, não sei que outra cultura, por exemplo, pera (vou só chutar aqui), podia ser caqui, não sei, como quando tu tem que tomar uma decisão ou aumentar, ou diminuir o que tu olha, pra que lado tu olha, sei lá, é família? Ou é o que o teu parceiro quer? Parceiro comercial né. Como é que tu faz?

E7 – **Eu procuro observar o mercado, o que o mercado tá pedindo, por isso eu tô indo a São Paulo né, uma vez ou duas por ano, eu vou no CIAJESP (?),** eu tenho a folhinha do pessoal do CIAJESP né, ver o que tu tá vendendo, ver o que tá, até nas uvas também, tem alguma pessoa que precisa de alguma coisa de uva de mesa, porque tenho ido ver o que o mercado tá consumindo. **Não quer dizer que o mercado continue consumindo isso né, mas eu procuro observar a tendência do mercado né.** Desde a tendência dos pinus né. A gente vê assim que o ambiental né, eles tão pregando muito pra conservar o meio ambiente né, pregam pra parar de derrubar uma zona, então eu acho que a madeira vai ser valorizada né, por isso que eu parti...

P – Pro reflorestamento? ...

E7 – É, tem 70 hectares tem de reflorestamento.

P – É bastante né?

E7 – A área maior é o reflorestamento né. Só que como ele demanda menos tempo de trabalho né. O meu maior tempo, eu cuido aqui, mas a área maior é reflorestamento...

P – Tu te envolve também com a floresta né?

E7 – Me envolvo com a floresta, ontem eu tava lá.

P – Mais alguém tu escuta além do mercado? Consulta em casa ou não? Como é que é? Ou não chega a fazer isso?

E7 – Ééééé....

P – Ou o pessoal não se envolve muito?

E7 – **Não, o pessoal de casa não se envolve muito.** Eu só tenho um piázinho com 3 anos né, e **a minha senhora não é, assim, não é do ramo né. Ela é funcionária pública,** já é bem distinto o nosso trabalho né, ou senão...

P – O que ela faz?

E7 – Ela trabalha no colégio né.

P – Professora então?

E7 – **Ela é advogada** né, mas tá no colégio agora.

Para os fruticultores E6 e E7 as relações de parceria são bem mais consolidadas, o que ocasiona o surgimento de um novo espaço: o fruticultor passa a frequentar as instalações do seu parceiro. A frequência de visitas aos parceiros se apresenta de forma bem mais intensa, seja na busca por insumos para aplicação nos seus pomares, seja no acompanhamento do processamento. Fora este não se identificou mais nenhum tipo de espaço frequentado pelos entrevistados.

E7 – Bem, **dessa nossa parceria com a empresa EMBALADORA** [Nome da empresa embaladora parceira], **nós temos essa condição que ele me fornece os defensivos, então ele faz as compras que ele tem lá a área de pomar dele né.**

P – A empresa também tem pomar?

E7 – ... **e inclui a minha área junto. Se ele vai comprar “x” de óleo mineral ou de dormex, ele já coloca “x + y” que é o meu né.**

P – O produto que ele usa mais ou menos é o mesmo que você usa? Aí até o técnico já faz esse cálculo?

E7 – Até o técnico já faz essa programação. Porque ele tem mais ou menos os tratamentos que usa, se chover usa esse, se não chover usa esse e faz a programação dos hectares dele né, que **eu nem sei quantos são e ele inclui os meus.**

P – Sim, ....

E7 – Aí **ele faz uma compra única. E o depósito assim, como nós, a lei ambiental não permite que nós tenhamos a coisa de resíduos no galpão onde circula as pessoas** né, então nós teria que ter ele a 50 metros daqui do galpão, e isso pra nós é perigoso porque a segurança nós não temos né, temos a obrigação de guardar mais próximo do ladrão, mas não tem...

P – mas ninguém ajuda a cuidar o ladrão????

E7 – **Então como aqui também nós tamo bem posicionados geograficamente, no dia do tratamento eu só pego lá na empresa e trago.**

O entrevistado E1 não identificou espaços fora do local de trabalho. Entretanto, existe inter-relacionamento mais intenso entre os trabalhadores que auxiliam este entrevistado no desenvolvimento das atividades que são desenvolvidas pelos familiares que trabalham em conjunto, e na proximidade de relacionamentos estabelecidos com os trabalhadores terceirizados, normalmente parentes ou vizinhos.

P – Ta vocês desenvolvem a fruticultura no pomar é um ambiente aberto e tal né , alguma vez já aconteceu pra ti assim E1, de você dar uma olhada , então vamos fazer um exemplo, você vai no banco, ah vou fazer um serviço de banco, tenho que sair do pomar e você se afasta, quando você volta você olha as pessoas trabalhando sabe, você tá afastado das pessoas e olha elas, você já viu como elas trabalham o ambiente se estão felizes, se estão tristes, você já percebeu alguma coisa assim ou não?

E1 – Ah eles tão felizes geralmente **eles tão que nem acho em casa** né, eu digo pra eles assim oh, **fiquem tranquilos né assim não precisa ter medo... não precisa ter vergonha... nada, é que nem trabalha em casa** né

P – É um ambiente bem descontraído

E1 – Sim, sim, é **praticamente se sentindo em casa** né

P – Tu acha que teria que modificar alguma coisa, não, isso é bom é ruim...

E1 – Eu acho que tá bom, muitos anos o preço que não ajude e tal mas tem ano que dá bem né e daí a gente fica digamos na média né

Para os entrevistados E6 e E7, a dimensão dos pomares e, conseqüentemente o volume de mão de obra necessária na condução das atividades, impede interrelacionamentos significativos entre os participantes do sistema social, ao contrário, existem mecanismos rígidos de controle.

P – Tu pega assim, por exemplo, se tu contratar 30 pessoas ou 30 pessoas, tu segura alguns pra ficar o ano inteiro contigo?

E7 – Aqueles que se dispõem a ficar, a gente **seleciona os melhores** né, senão **tem uns que só vem pra safra e daí eles têm que voltar mesmo.**

P – Tu pega gente de fora então?

E7 – É nós temos que nem daqui de Vacaria, tem o pessoal de São Luis Gonzaga, tem o pessoal de Uruguaiana, tem o pessoal de Quaraí que se dispuseram a ficar aqui e estão aí. E tem o pessoal de Vacaria também né.

P – Me diz uma coisa, e quando tu vai pegar eles de uma safra pra outra vêm as mesmas pessoas mais ou menos ou tu nota que modifica?

E7 – modifica. [Se referindo a alternância de funcionários de uma safra para a outra]

P – É difícil vir a mesma pessoa?

E7 – Assim, tem **vou te chutar um número aí, mas uns 40% vem os mesmos e 60% se alteram.**

P – então, vem dos mais diversos lugares, tu pega lá de São Luis Gonzaga, é longe né?

E7 – É longe.

P – Dá quantos Km daqui?

E7 – Ah! Dá uns 600 km. Uruguaiana dá uns 900 né.

P – É acho que o lugar é que nem São Paulo né, não é isso que dizem?

E7 – É.

P – Tá certo.

E7 – Quaraí, tem um rapaz aí que já são quatro safras que ele vem de Quaraí.

P – Nossa!

E7 – De Alegrete, tem um pessoal aqui também.

P – E tudo você que foi fazer os contatos lá, E7?

E7 – É assim, na verdade **a gente vai lá uma vez só, depois a gente vai identificando, aí vem um, aí ele volta pra lá e trás outro, aí no ano seguinte aquele outro não vem, vem só o outro...**

Na dimensão tecnologia, a exemplo dos outros agrupamentos, existe harmonia com os requisitos de produção, inclusive manifestando por parte do entrevistado E1 que se referiu à intensidade de utilização de máquinas, o que se repetiu para os demais entrevistados. Há, também, utilização de assistência técnica própria e auxílio dos parceiros no sentido da viabilização de práticas comuns – tratamentos e condução das atividades do pomar, compra de insumos em conjunto.

P – Ta e depois de marca assim o raleio e o que vai se feito e tal vocês..ai todo mundo faz, como é que funciona E1?

E1 – A maioria faz isso ali né, **todo mundo junto** né, daí **a gente trabalha tudo perto e tal, facilita** mais

P – Você acha que do jeito que vocês se estruturaram assim ta funcionando bem, ou seria necessário melhor alguma coisa?

E1 – Eu acho que assim ta bom, porque né, principalmente **máquinas também eu tenho praticamente todas** né

P – E do jeito que vocês se organizaram vocês conseguem fazer tudo o que precisa e não...

E1 – Tudo que precisa

Na dimensão tempo, a necessidade de um volume maior de trabalhadores e a definição de regras mais definidas impõem um tempo serialista aos entrevistados E6 e E7, já para o entrevistado E1, a flexibilidade de horários é maior.

P– Então tá. Me diz uma coisa, como é que você faz na questão de horários de trabalho  
 E7 – O tempo, como é que funciona a questão do tempo? Vocês têm tempos definidos?  
 Como é que funciona isso?

E7 – O pessoal do pomar ou no meu caso assim?

P – O teu e do pessoal como é que funciona isso?

E7 – **O pessoal do pomar trabalha o horário da lei trabalhista né, 44 horas semanais, das 8h ao meio dia [8h as 12h] e da 1h15m as 6h [13h15m as 18h].**

P – Bem definidinho então?

E7 – **Bem definido, acho que tá no quadro ali**, agora nós mudamos por causa que os dias estão muito pequeno, então nós tamo trabalhando no sábado e largando um pouquinho mais cedo nos... durante a semana né. Nos dias mais frios então, incluímos o sábado para trabalhar, mas **normalmente** nós trabalhamos das oito ao meio-dia e da uma e quinze às seis e **não trabalha no sábado**.

P – e como é que funciona o teu horário aí? Como é que você faz os teus horários?

E7 – Eu **como já peguei um pouquinho mais de gente pra me ajudar** também né, **procuro não trabalhar muito** né, **mais na parte administrativa mesmo**. Então um pouquinho de qualidade de vida né. Eu venho as 9h, vou dar uma caminhada antes né. Tenho que viver uns cem [100] anos.

P – Tu tá bem intencionado então. [Risos]

P – Me diz uma coisa E6, eu vou fazer uma pergunta assim, eu queria que tu dissesse, o horário de verão instituído, ele afeta alguma coisa nas coisas que vocês tem que fazer aí? Ou não?

E6 – Eu acho que **afetar mesmo não afeta**, mas se tu me perguntar assim “tu prefere o horário de verão, ter o horário de verão?”, eu prefiro que não tenha o horário de verão, porque pra nós da agricultura, **nós temos que sair muito cedo pra começar a trabalhar e aí no meio da tarde que ainda tá quente nós paramos de trabalhar**. Então, se nós tivesse um horário mais esticadinho e descansasse mais ao meio-dia ali naquela parte mais quente e trabalhasse até mais tarde, acho que seria interessante pra nós.

P – Dar um intervalo maior , até o sol dar uma baixada e depois seguir um pouco mais?

E6 – Porque **no nosso caso que largamos às seis**, às seis da tarde[18h] ainda tá bem quente. Então, se nós tivesse, se nós largasse às sete [19h]. **Só que não adianta a gente tem que seguir o relógio. E os bancos, os ônibus, é todo mundo que segue o relógio, então não adianta nós querer batalhar contra**.

P– Sim, entendi. Mas então tu segue o horário comercial?

E6 – Sim.

Com base na análise dos entrevistados que foram classificados como não associados e sem interesse em associar-se, descritos pelas dimensões propostas na Lei dos Requisitos Adequados, foi elaborada a síntese, apresentada pelo Quadro 16.



<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Finais – Elementos Constatados</b>	
	<b>Atributos de Racionalidade Instrumental</b>	<b>Atributos de Racionalidade Substantiva</b>
<b>Cognição</b>	Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional, como alternativa principal.	
<b>Espaço</b>	A propriedade rural é espaço específico para o desenvolvimento de atividades profissionais e formais. As relações de parceria com empresas de dimensões maiores e com caráter comercial, criam um novo espaço que o fruticultor frequenta. as dependências físicas da empresa parceira com maior intensidade. Não foram identificados Espaços Sócio–Aproximadores (sociopetal) comuns para o sistema social do agrupamento.	
<b>Tamanho</b>	Propriedades de tamanho ampliado e reduzido número de culturas trabalhadas simultaneamente amplia a necessidade da utilização de mão de obra terceirizada e leva à implementação de processos de controle.	
<b>Tecnologia</b>	Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.	
<b>Tempo</b>	Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas.	

**Quadro 16 – Síntese do contexto externo para o agrupamento não associados sem interesse em cooperativar-se**

#### **4.4.2 Análise do Contexto Interno**

##### **4.4.2.a Valores da Cooperação**

Quanto ao conjunto dos valores da cooperação, este agrupamento está marcado pelo individualismo e pela competitividade.

P – Tá, e nessa mesma linha de raciocínio. E entre os fruticultores agora? Pensando nos fruticultores só, como é que são as relações entre os fruticultores?

E6 – Também **não é muito amigável. Os produtores não abrem muito as portas. Eu não vejo nenhum produtor mostrando um trabalho que deu certo, que não deu certo, chamando outro pra mostrar integração, é meio que individual a coisa.**

I – Ah, é...

E6 – **Cada um por si**

Outro fator de destaque está relacionado à existência de modalidades de parcerias, nos moldes similares às apresentadas pelo agrupamento dos não associados mas com interesse em associar-se. Estas parcerias são desenvolvidas por alguns fruticultores com empresas do segmento para realizar compras em conjunto, obter auxílio na assistência técnica, e para a comercialização da produção.

É conveniente destacar que as parcerias se desenvolvem com sentido comercial bem definido, trazendo vantagens para ambos os parceiros; por um lado, o embalador ganha em volume de produção, o que auxilia a garantir o fornecimento de frutas aos clientes durante o ano todo; por outro lado, o fruticultor realizando compras em conjunto com o parceiro viabiliza custos menores na aquisição dos insumos e com o compromisso de armazenagem para posterior comercialização da produção.

E7 – Eu não sei, mas eu vejo a melhor forma de o que é o bem de todos e aí eles vão cumprindo, vão gerando as regras né. Normalmente eles pegam as regras de outras cooperativas e vão adaptando às deles né. [Se referindo a montagem dos estatutos de uma cooperativa]

P – Me diz uma coisa: No caso se um fruticultor fosse associado a uma cooperativa, como é que tu acha que ia ocorrer a divisão, a distribuição dos resultados dessa cooperativa entre as pessoas?

E7 – Pois essa é a minha dúvida também né. Mas eu **me parece que pelo correto seria, nessa parceria que eu trabalho com a EMBALADORA** [Nome da empresa embaladora parceira] **também é parecido com isso, a cooperativa teria a função de pegar a minha fruta no caso se eu fosse associado, pegar a minha fruta e colocar no mercado, vender, tirar os custos da cooperativa, tirar a comissão que eu não sei se a cooperativa teria essa comissão no caso, que a EMBLADORA cobra. Acho que a cooperativa daí não precisaria de tirar comissão. Teria de tirar as despesas todas né. Não sei se ela tem fins lucrativos ou não né. Mas me parece essa comissão eu não teria que pagar, e o resto seria meu né.** Tiraria as despesas né, me parece que é assim.

P – E se sobrar alguma coisa no final?

E7 – **Se sobrar seria feito um rateio né,** me parece.

P – Hoje na tua parceria não sobra?

E7 – Hoje, é não sobra, as conta fecha lá no final.

P – E7 o que seria negativo nesse tipo de coisa?

E7 – Poderia ser **negativo**, digamos **que a diretoria direcione um trabalho pra dois ou três** ou pra, digamos eu sou o presidente, **no melhor momento eu vendo a minha fruta, no pior momento eu vendo a fruta do associado** né.

P – Ah, se alguém se beneficiar?

E7 – Isso. Essa é a parte que eu não sei como é que seria esse rateio né. Porque o mercado tem dessas oscilações, tem hora que ta mais alto, hora ta mais abaixo, e aí como é que faz? **Na hora da alta vende a fruta de quem?**

P – E vender tudo não dá?

E7 – vender tudo não dá porque normalmente a fruta, ela tem que estar no mercado de janeiro a dezembro né.

P – Sim, entendi. Teria que ter continuidade né.

E7 – Teria que ter continuidade. Porque o cliente, não consegue fazer um cliente por um mês só né. Não tem nem como classificar toda fruta no mesmo momento né, não tem máquinas, não tem transporte que funcione, porque tem que ter o pessoal que trabalha na classificação no caso. Você consegue, se a fruta ta em alta, você não consegue nem abrir um cliente né, porque daí o pessoal já, tem pouco cliente para você mandar a fruta, aí na época da alta forçar a vender um pouquinho mais né. Mas se você consegue vender toda a tua produtividade num determinado período é melhor.

#### 4.4.2.b Valores Econômicos

Este agrupamento marca de forma evidente a preocupação com a participação econômica, destacando vantagens significativas em suas práticas e ou em suas opções de comercialização, tanto nas questões que envolvem aquisição, quanto nas questões de contratação de mão de obra e da comercialização propriamente dita. Suas ações são orientadas por valores econômicos, desde a escolha dos funcionários a serem contratados até a escolha do comprador da produção.

P – Ta e como é que se definem os preços?

E1 – Ai eu pesquiso né, pesquiso faço uma plaquinha assim tal produto e ligo né, quem tem melhor preço

P – Ah, você faz consulta, faz tipo um orçamento

E1 – O melhor preço

P – E você liga pra quem pras lojas que vendem os produtos?

E1 – Isso, eu ligo pras lojas

P – E na hora de vende a produção como é que faz

E1 – Ai também né, **quem paga melhor né, como eu não sou sócio né ai eu tenho o direito de pesquisa né pelo melhor preço**

P – Ah, o que te direciona pra vende seria o preço

E1 – Porque de anos atrás **a gente vendia sempre pro FULANO** [Citando o nome de um comprador numa cidade próxima] de Veranópolis né, **ele paga bem so que agora ele ta comprando em cooperativas né, daí agora esse ano vou te que vender, o último ano eu vendi pra COOPERATIVA** [Entrevistado citando o nome da cooperativa mais próxima] **daí agora vamos ver esse ano, como é que eles tão como que vão paga e tal né**

P – Hum, entendi, você vende pra eles no caso?

E1 – Sim esse ano eu vendi toda minha produção que deu cem mil quilos né, vendi toda pra eles

P - Daí entrega toda lá e...

E1 – Hum

P – Tem algum outro critério que tu usa pra faze a escolha da venda ou é só preço E1?

E1 – **Mais é o preço** né que esse ali....o preço já é bom e se eles classificam também bom né daí é por ai mesmo

P – Se bem que pra ti não interessa se eles vão classificar ou não porque tu vende no pomar no caso

E1 – Isso, **que nem aqui em baixo aqui na COOPERATIVA** [Entrevistado citando o nome da cooperativa mais próxima] **eu vendi... eu entreguei lá... daí depois eles classificaram** né, já é **outro tipo** né, **quando que eu vendi lá pro FULANO** [Citando o nome de um comprador numa cidade próxima, citado anteriormente] lá em Veranópolis... daí sim né... **daí eles levavam e pagavam tal preço** né

Se referindo ao fato do entrevistado estar vendendo a sua produção, tanto para terceiros, quanto para a cooperativa, que no caso adquiriu sua produção para posterior comercialização. Este fato após foi melhor definido, e entendido como o fruticultor entrevistado vendendo sua produção para os outros fruticultores associados à cooperativa, que então realizam a armazenagem, classificação e comercialização da fruta, num momento posterior, segundo o entrevistado esta venda poderia ser realizada tanto à vista, ajustando os valores no momento da safra, como de modo consignado, onde o entrevistado receberia de acordo com os valores efetivos de venda, remunerando a cooperativa pelos serviços e comissão (Caderno de Campo).

E7 – Bem, **dessa nossa parceria com a empresa EMBALADORA** [Nome da empresa embaladora parceira], nós temos essa condição que ele me fornece os defensivos, então ele faz as compras que ele tem lá a área de pomar dele né.

P – A empresa também tem pomar?

E7 – E **inclui a minha área junto**. Se ele vai comprar “x” de óleo mineral ou de dormex, ele já coloca “x + y” que é o meu né.

P – O produto que ele usa mais ou menos é o mesmo que você usa? Aí até o técnico já faz esse cálculo?

E7 – Até o técnico já faz essa programação. Porque ele tem mais ou menos os tratamentos que usa, se chover usa esse, se não chover usa esse e faz a programação dos hectares dele né, que **eu nem sei quantos são e ele inclui os meus**.

P – Sim,...

E7 – **Aí ele faz uma compra única**. E o depósito assim, como nós, a lei ambiental não permite que nós tenhamos a coisa de resíduos no galpão onde circula as pessoas né, então nós teria que ter ele a 50 metros daqui do galpão, e isso pra nós é perigoso porque a segurança nós não temos né, temos a obrigação de guardar mais próximo do ladrão, mas não tem...

P – Mas ninguém ajuda a cuidar o ladrão????

E7 – Então como aqui também nós tamo bem posicionados geograficamente, no dia do tratamento **eu só pego lá na empresa e trago**. (Citação já exposta)

P – Ah! Tu vai lá e pega a quantidade que tu precisa e já deixa aqui só o que tu precisa? Tá certo!

E7 – **É eu não tenho estoque nunca**.

P – E como é que funciona a parte de preço nessa situação?

E7 – **Ele pega no preço de custo e me passa a preço de custo**.

P – Ah! No caso ele faz uma compra num volume maior e a tua parte é você que paga?

E7 – O programado, quero ver, é **nós programamos** assim sempre antecipado, e **o técnico também é o mesmo técnico dele**, então **nós**, a gente já tem uma programação, **o programado é tudo preço de custo**, o que fugir, que às vezes dá uma diferença se for mais chuva ou menos chuva, aí tem um acréscimo, daí tem que pegar na hora também, então.

P – Ah! Compra no local?

E6 – Aí **tem um preço diferenciado** porque aí as empresas também ganham um pouquinho em cima [Se referindo ao fato de comprar diretamente, eliminando os varejistas que comercializam insumo, o que gera um preço diferenciado a menor em favos do fruticultor parceiro], então aí acresce um pouquinho, mas no pedido que **Eu faço junto com o FULANO** [Nome da empresa parceira, que realiza compras em conjunto] **Eu tenho uma diferença de preço em relação ao pessoal que compra aí, em torno de 20%**.

P – Uma diferença menor, no caso?

E6 – **Bem menor**.

P – Ah!

P – Eu acho que é a mesma coisa. E a venda? Como é que funciona daí E7? Tem a compra assim e a venda como é que funciona?

E7 – **A venda da fruta nós temos também nessa parceria, ele pega toda a fruta, o compromisso dele é pegar o que eu produzir e vai vendendo e vai nos repassando os valores, ele no caso cobra uma comissão de venda, tá?** Que é de 7,5% de toda a venda. Cobra toda a despesa de armazenagem, despesa de bins, caixa, enfim toda a mão de obra que dá também.

P – Caixa que tu diz, a caixa da maçã, né?

E7 – A embalagem né.

P – Tá. E a mão de obra é a mão de obra para passar na máquina lá?

E7 – Isso, Toda despesa que ele tem de embalagem e refrigeração, armazenagem...

P – Sim,...

E7 – Ele cobra porque a gente deixa guardada lá. Ele nos cobra,... cobra 7,5% do valor da venda e o resto ele repassa pra nós.

Ao contrário do agrupamento anterior, estes entrevistados não referem baixa rentabilidade como decorrência de parcerias. Destacam que o resultado da parceria é positivo.

E7 – [...], **eu tenho um parceiro aí que tem me dado resultados, já faz oito safras, eu trabalhei, tô contente né.** Então, **o trabalho tem dado resultado com ele.** [...].

E1 – **Eu acho que tá bom**, muitos anos o preço que não ajude e tal mas **tem ano que dá bem** né e daí a gente fica digamos na média né [Se referindo a satisfação com os valores de comercialização obtidos, por escolher a quem vender]

Para este agrupamento as relações de trabalho são de troca. De um lado remuneração e, de outro, o esforço. Normalmente contratam trabalhadores sem compromissos além dos legais, sem qualquer relação de informalidade e ou continuidade. O trabalho ganha um sentido de gratificação, é controlado e a substituição dos funcionários é constante, não somente de uma safra para outra, mas também dentro da mesma safra. As entrevistas evidenciam uma desvalorização do outro, uma sobreposição ao outro (o que será retomado no item 4.4.3.c ).

P – Tu pega assim, por exemplo, se tu contratar 30 pessoas, tu segura alguns pra ficar o ano inteiro contigo?

E7 – Aqueles que se dispõe a ficar, a gente **seleciona os melhores** né, senão **tem uns que só vem pra safra e daí eles têm que voltar mesmo.**

P – Tu pega gente de fora então?

E7 – É nós temos que nem daqui de Vacaria, tem o pessoal de São Luis Gonzaga, tem o pessoal de Uruguaiana, tem o pessoal de Quaraí que se dispuseram a ficar aqui e estão aí. E tem o pessoal de Vacaria também né.

P – Me diz uma coisa, e quando tu vai pegar eles de uma safra pra outra vêm as mesmas pessoas mais ou menos ou tu nota que modifica?

E7 – Modifica.

P – É difícil vir a mesma pessoa?

E7 – Assim, tem **vou te chutar um número aí, mas uns 40% vem os mesmos e 60% se alteram.**

P – Então, vem dos mais diversos lugares, tu pega lá de São Luis Gonzaga, é longe né?

E7 – É longe.

P – Dá quantos Km daqui?

E7 – Ah! Dá uns 600 km. Uruguaiana dá uns 900 né.

P – É acho que o lugar é que nem São Paulo né, não é isso que dizem?

E7 – É.

P – Tá certo.

E7 – Quaraí, tem um rapaz aí que já são quatro safras que ele vem de Quaraí.

P – Nossa!

E7 – De Alegrete, tem um pessoal aqui também.

P – E tudo você que foi fazer os contatos lá, E7?

E7 – É assim, **na verdade a gente vai lá uma vez só, depois a gente vai identificando, aí vem um, aí ele volta pra lá e trás outro, aí no ano seguinte aquele outro não vem, vem só o outro...**

P – E7, como é que tu vê assim,... Eu sei que o ambiente de trabalho de vocês é no pomar mesmo, é ao ar livre e tal. Como é que você vê as condições de trabalho do pomar? É muito ruim, ruim no sentido: sol, chuva, como é que funciona isso aí, E7? Essa parte aí?

E7 – Como é serviço a campo né, que envolve principalmente em colheita, **a época ali de bastante calor, eu acho que ele é um trabalho assim forçado** né. Tem, por exemplo, duas horas da tarde ali que é, **chega a dar 33° ou 34°, então é quente** né. Tem né, o pessoal vai mais pela sombra né, de um lado da planta tem a sombra né, **eu não acho tão sacrificoso porque a gente que convive aqui, o dia-a-dia me parece que acostuma, não é um trabalho tão forçado.**

P – E o pessoal que vem também já tá preparado pra isso?

E7 – Tá, tá preparado né.

P – Certo

E7 – E no dia de chuva?

P – Aí não se trabalha. Tá certo! E como é que as pessoas, você olhando as pessoas trabalhando como é que tu acha que elas se sentem trabalhando com o pomar? Ou com a fruta assim? Elas têm um cuidado que precisa, não tem? Cantam, não cantam? O que tu observa assim nas pessoas que te chama a atenção?

E7 – Olha, **a maioria do pessoal trabalha bem.**

P – Sim, mas o que é trabalhar bem?

E7 – **Cuida pra não bater, cuida pra não estragar a fruta.**

P – Está preocupado...

E7 – **Tá preocupado em fazer o trabalho que a empresa precisa.** A maioria, mas tem uma parte de pessoas que vêm somente pra fazer um turismo né, eles se entusiasmam pra vir de lá de Quarai aqui e daí tem a passagem paga, eles vem e se não der certo tem a passagem paga pra voltar. Então **eles não tem aquela preocupação com a empresa, não tem aquele comprometimento.** Parte deles, né, eu digo porque a maioria vêm pra trabalhar, esse pessoal que vem de fora, **eles vêm precisando de ganhar um dinheiro** né, e **eles vêm com o compromisso de trabalhar**, mas tem alguns que bagunçam né. [e continua...]

E7 – Mas olha, eu até penso sobre isso mas esse pessoal que não quer trabalhar mesmo, **só com o governo, quem sabe, fazendo alguns cursos** e, treinamento, mostrar pra esse pessoal né que o trabalho é importante né. **Mas isso aí tinha que ser a nível governamental** porque **a empresa não consegue treinar e motivá-los** né.

Para o entrevistado E1 a cooperativa também é visualizada como uma forma de ‘seguro’, onde poderia ser depositada a fruta. As anotações do Caderno de Campo revelam que a cooperativa presente na região, da qual o entrevistado faz parte, possui certo nível de ociosidade, trabalhando com frutas de fruticultores não associados. Assim, este entrevistado poderia, caso optasse, depositar sua produção e classificá-la, incorrendo, para isto, os custos de armazenagem e de processamento. No entanto, suas manifestações sobre a cooperativa expressam distanciamento.

P – Ta ok, agora em relação a tua posição em relação ao cooperativismo ta E1, como é que tu vê o cooperativismo qual é o teu sentimento em relação ao cooperativismo? Não precisa ser só da fruta pode ser qualquer cooperativismo?

E1 – Ah, **a cooperativa acho que é bom que exista** né, **pelo fato que tu pelo menos o produto tu tem onde coloca** né, independente se é fruta ou grãos né, **tu tem onde coloca e tu tem uma certeza, ou ate depósito pra tu colhe e depois ir tirando aos poucos** né, pros animais

P – Hum, o que tu acha que é bom nesse sistema?



E1 – Eu acho que **bom é o depósito** né, o depósito assim que nem....tu colhe milho né digamos assim, **tu colhe e também tu deixa ali um ano paga um pouco** a diferença **mas também tu não te envolve em nada, só ir pega e leva embora pro consumo** né, animal, então seria eu acho uma coisa muito boa

#### 4.4.3.c Valores de Emancipação

O conjunto de elementos ligados aos valores de emancipação neste agrupamento se vinculam à ênfase na liberdade de escolha no processo de comercialização. Este fator está expresso de modo evidente pelo entrevistado E1, que alega possuir escolha na hora da venda e no seu desejo de manter esta liberdade, sem estabelecer formalmente um vínculo a uma organização cooperativa, e mantendo o caráter econômico como prioritário.

E1 - **Eu gostaria de não ser associado pela questão de eu vender o produto pra quem eu quiser** né, [...] **pelo menos eu vendo meu o produto pra quem eu quero** né, **não é obrigado pra mim vende o produto** pra... [acredito que diria o nome da cooperativa mais próxima, mas não chegou a mencioná-la]. [e continuou]

E1 - [...] **a que é mais lucrativa** né.

P – Ah! Sim...

E1 - **Como eu não sou sócio eu diria assim... a minha ideia é que não seria sócio.** [...] **o cara te a escolha né pra quem vende o produto, porque sendo sócio o cara tem que vende é pra cooperativa que tu é sócio né ai tu não tem outra escolha** né.

P – Sim.

P – Se você nunca se associou a uma cooperativa tu teria interesse em se associar? Ou você não teria interesse em se associar?

E7 – Bem, **você me pede pra mim ser sincero, a princípio eu não tenho interesse.**

P – Tá, certo.

E6 – **A menos que me convença que é melhor ser sócio, mas a princípio não.**

E6 – Ah, cooperativa talvez seja assim, os sócios pra ter a venda certa do produto né, **mas como eu não sou sócio, mas vendo a fruta assim normal sem tanto me estressa não precisa ser sócio né**

P – Hum

E6 – Porque **se tu é sócio tu tem que entrega a fruta na cooperativa.**

P – Hum

E6 – **E se tu não é tu pode escolhe o melhor preço.**

P – Ta, como é que tu acha que funciona uma cooperativa E6?

E6 – Ah, **eu acho assim sei lá né**, eu acho que **é bastante complicado porque por ter vários associados** né daí cada **um tem uma ideia** né e no fim é... deve ser complicado **pelo presidente que manda** né, aquele gerente ou coisa assim que ta sendo o responsável assim né

P – Como que seria complicado? Eu não entendi essa parte

E6 – Digamos assim,... como que tem... **a cooperativa** deve ter, vamo supor, vinte e cinco sócios né **cada um tem uma ideia** né

P – Sim.

O entrevistado E1, também faz referência à procura por maior justiça no momento do estabelecimento de valores, no sentido de que a remuneração poderia ser melhor distribuída, no reconhecimento dos custos e do esforço para produzir.

P – Me diz uma coisa E1 e nessa preocupação que a gente tem hoje com o trabalho que você falou que o comportamento das pessoas de uma certa forma revela essa preocupação com o trabalho, tu acha que isso é uma coisa boa, uma coisa ruim ou se é ruim a gente deveria dar atenção pra uma outra coisa, como é que tu vê isso aí?

E1 – É...bom seria que não precisasse tanto trabalha e né ter uma vida melhor, mas na verdade tem que trabalha bastante pelo pouco que a gente sobra pra te uma vida assim regular digamos né, pelo menos a gente viver assim, comer bem e coisa assim né

P – Vamos pensa uma coisa assim Gilmar, pensando em relações de comércio ta, de compra de vende em relações que tem caráter econômico, como é que você vê as relações dos fruticultores com as empresas, tanto na hora de compra como na hora de vende, como que tu vê essas relações aí?

E1 – Ah, **eu acho que eles lucram muito em cima da gente né, pelo preço que eles pagam assim no interior, no mercado eles dobra praticamente né**

P – Hum, entendi

E1 –**Ai eu acho que deveria ser um preço melhor pra gente né que trabalha mais e eles também ganhar menos né, ter menos lucro em cima eles e paga mais pra nós né, que a gente tem mais trabalho, tem mais despesas digamos né, eles também tem**

**mas vai compara com a gente** né daí... e no mercado vai vê a fruta é...sobe lá em cima dobra praticamente certamente né

P – E se não fossem fruticultores e empresas mas se fossem duas empresas como será que são as relações entre empresas?

E1 –E agora, como empresas?

P – Entre as empresas né

E1 – Que,... Que eu digo, é **as empresas é claro que tem um monte de custos pelos empregados e tal** mas...eu assim, ta bem assim né, não tenho ideia assim de bota empresa e tal, eu fico assim como que to que eu acho que ta bem assim, **a gente trabalha mais mas também na verdade chega num fim de semana a gente que sai e as vezes se tem empresa tem que trabalha** né

De modo coerente com a predominância de valores econômicos, o outro é tratado como entrave potencial para seus projetos. Os outros considerados como aqueles que constituem cooperativas são tomados como ameaça à maior lucratividade. Os outros considerados como trabalhadores são tidos como aproveitadores e/ou despreparados, como ameaça pelo seu não comprometimento com a empresa. Portanto, há sobreposição ao outro.

#### 4.4.3.d Valores Éticos

Para estes entrevistados, E6 e E7, as questões relacionadas com a confiança, relações de individualismo e competição, se mostraram evidentes. Há exposição sobre não confiar nos demais fruticultores, a percepção de que dentro de uma organização cooperativa se formem grupos de interesses e de poder, que administrariam em benefício próprio, ou em benefício de um grupo, em detrimento ao bem comum.

A manifestação deste sentimento é clara e se expressa também nas relações entre os fruticultores e os embaladores, no sentido de comprar determinada fruta e receber outra, e por outro lado, entregar determinada fruta e receber uma remuneração por outra de qualidade inferior. Gerando desconfiança em ambos os lados e também o receio e o desinteresse em relação à constituição e ao possível ingresso em uma organização cooperativa.

P – Me diz uma coisa E7, como é que tu vê, por exemplo, eu falo um pouquinho de relações comerciais tá. Entre os fruticultores e as empresas, eu sei que no teu caso tu tem uma parceria, então a relação é um pouco diferente, mas no geral, como é que tu vê isso aí?

E7 – Eu não vejo uma relação de confiança entre empresa e produtores, eu acho que também não tá chegando a informação no campo **porque hoje a empresa que nós tamo trabalhando ali**, que é a FULANO [Nome da empresa embaladora parceira deste entrevistado], **existe uma relação de confiança porque ele mostra o que tá errado no campo e o que o mercado quer, enquanto digamos que nos outros produtores eles tão produzindo hoje sem saber pra quem vão vender.**

P – Ah! Entendi.

E7 – É, **produz o ano todo, quando chega em fevereiro daí faz um leilão**, venda pra empresa A, B ou C né. Aí quem ofertar mais leva. Mas **a produção deles às vezes não tem aquele compromisso com o que o mercado quer** e aí **quando chega no mercado, às vezes o mercado não quer aquela fruta** que produziu aqui no início, e aí **a empresa que tá aqui no meio não consegue pagar a expectativa que ele...** [Se refere ao atendimento das expectativas de preço dos produtores, que recebem valores menores pela sua fruta]

P – ... que o produtor tem, no caso?

E7 – Isso, então, não tá havendo esse elo do consumidor com o que o produtor tá oferecendo. **O produtor tá produzindo meio que no escuro pra leiloar a fruta dele que depois ela chega num determinado lugar que não é aceita**, não é aquilo que o mercado quer.

P – Eles não tão conversando, tu acha?

E7 – ... eles não tão conversando, essa informação tá demorando chegar pro produtor. O que o consumidor quer ou qual é a tendência que o consumidor tem dos últimos tempos né. Começando ver né como vai mudando os gostos né, essa relação não tá sendo feita de consumir pro produtor. **O produtor tá produzindo a fruta mais ruim** que teria que tirar essa fruta, teria de ser eliminada, não pode ir pro mercado, já teria mandado a indústria daqui e quando chegar lá no consumidor final, o consumidor não vai consumir.

P – Não vai querer,... não se interessa por ela.

E7 – Só vai estar gerando custo, tirando o espaço duma fruta boa que podia estar no mercado. Essa relação aí, **gera uma desconfiança da empresa que comprou a fruta aqui**, que achou que a fruta era mais parecida que o consumidor queria. Acaba gerando essa **desconfiança**.

P – Eu não tenho nem ideia de quanto é que é E7. Do quanto eles estão classificando aí. Em relação ao que tu conhece das cooperativas porque é que tu diria assim hoje que tu não é sócio e tu não tem interesse? Qual é essa tua visão aí?

E7 – Simplesmente porque eu tô com uma ideia de cooperativa, **eu tenho um parceiro aí que tem me dado resultados, já faz oito safras, eu trabalhei, tô contente** né. Então, **o trabalho tem dado resultado com ele**. E outra **que na cooperativa, de repente um presidente ou uma diretoria direciona um trabalho pra privilegiar o pessoal que votou nele ou um produtor que é compadre dele, a gente não sabe quem é que vai dirigir. Se eu for o presidente, será que eu vou dar prioridade pra vender a fruta do meu vizinho ou vender a minha** né? Não é nem desconfiança dos outros, às vezes é desconfiança da gente mesmo né.

P – Entendi tua situação. Me diz uma coisa, E7: esquecendo a tua parceria hoje, se você fosse falar com um amigo teu, um amigo teu te procura te dizendo assim: “Vamos por uma cooperativa”, o que tu falava pro teu amigo? Entende, na visão tua, o que tu aconselharia pra uma pessoa muito próxima, que tu quisesse bem assim?

E7 – Até acho, é interessante a cooperativa né, eu até acho que assim, primeiro lugar se eles na situação do produtor dissesse. **“Oh, tem uma fruta pra vender, não tô conseguindo colocar”, eu acho que vou pra uma cooperativa. Aqui em Vacaria já não tem, então, tem uma cooperativa em Antônio Prado, vou me associar lá, eu ainda ia indicar pra ele: “Oh, vamos lá pro FULANO [Nome da empresa embaladora parceira deste entrevistado] também”. Se ele dissesse não, “não vou, vou pra uma outra empresa”, então vai pra cooperativa né.**

P – Em relação ao que a gente conversou até agora, de repente tem alguma coisa que tu gostaria de falar que eu não perguntei? Esse é um espaço que eu tenho aqui sem te perguntar nada. De repente, se você tiver uma observação a mais que você gostaria de fazer.

E7 – **Só assim em relação às cooperativas né, o meu maior medo mesmo da cooperativa é cair na direção e não mão de pessoas que não tenham essa idoneidade que precisa ter né. Isso gira muito dinheiro né, se for, se nós pegássemos aí hoje a maçã digamos que vamos colocar 18 reais a caixa e um milhão de quilos, seriam um milhão de reais. Em dez mil, seria dez milhões de reais, então se é uma pessoa maldosa, mexendo com o dinheiro ali faz um rombo muito grande né. Essa é a minha maior preocupação. Pegar uma direção que não seja idônea. Esse é o meu maior medo.**

P – E pelas reuniões que tu viu, tu acha que...Ah! tu só participou de uma. E que tipo de impressão tu teve E7?

E7 – **Eu notei uma certa disputa pra ver que vai se sair de líder. “Essa é ideia minha!” “Mas eu já tinha falado isso antes!” e aí parece que as pessoas que já tavam “se sair a cooperativa eu fico de presidente”. E daí já tem que fazer um associado a mais que é do lado deles pra de repente ganhar a eleição. Me pareceu um pouquinho de disputa já, quase que uma disputa política né, isso aí, deve ser do mesmo, é do mesmo partido, vamos tentar associar esse porque depois nós vamos ficar mais fortes né. E aí me parece que tem outros interesses né. No geral não muita confiança pra ser sincero.**

Anotações do Caderno de Campo, registradas por ocasião da visita ao fruticultor E6, podem auxiliar no dimensionamento desta desconfiança. Ao contatar o Entrevistado E6, para o agendamento do encontro e da entrevista, este confirmou a possibilidade de ser entrevistado, solicitando o retorno no dia seguinte para que confirmasse data, local e hora, procedimentos realizados pelo Autor. No intervalo do contato inicial e do segundo contato, o Entrevistado E6, ligou para outro fruticultor Entrevistado E7, no caso a referência indicada pela Técnica Bola-de-Neve, utilizada nesta pesquisa para a coleta de dados, com o objetivo de se certificar das intenções do Autor da pesquisa. Ao chegar no local, dia e hora marcado, foi solicitado que o Autor se identificasse, antes de começar a entrevista, numa clara manifestação de desconfiança em relação aos outros.

#### 4.4.3.e Valores e Práticas Organizacionais

Neste agrupamento as práticas de heterogestão, hierarquismo e centralização são evidentes. Este fruticultores também não residem nos pomares ou nas propriedades rurais, deste modo, a exemplo do que ocorre no agrupamento anterior, existe a necessidade de se desenvolvam estruturas para o controle durante a ausência do proprietário.

E7 – Bem, eu no caso específico tenho uma parceria vamos colocar assim, uma parceria com a empresa FULANO [Nome da empresa embaladora parceira deste entrevistado], que é uma empresa daqui de Vacaria né, uma empresa já grande né, de grande porte que comercializa a fruta hoje né, classifica e comercializa. **Então me dá um apoio na produção** e faz toda a embalagem e comercialização.

P – Apoio pra produzir aí, eles fazem a embalagem e te ajudam na comercialização.

E7 – **Apoio técnico** digamos assim, **é que vem dos técnicos dele** né.

P – Tá, então no caso teria um, como é que diz, um agrônomo ou uma pessoa deles que vem te ajudar aqui na condução?

E7 – Isso é um engenheiro **agrônomo que dá toda a prescrição dos tratamentos** né, acompanha a poda e a adubação, mas isso aí é no fim a parte técnica, a maior parte vem do engenheiro agrônomo deles, **eu tenho um técnico também no campo** né, **já passou por aqui também um técnico do curso da UERGS** aqui [Se referindo aos Tecnólogos em Agropecuária, um dos cursos desenvolvido na região pela UERGS]

P - Ah! Tá! Ótimo!

E7 – Isso, **que trabalha no campo** né, também ajuda com o conhecimento né.

P – Tu tem uma preocupação grande com isso então né? Tu pegou uma pessoa com conhecimento e botou dentro da propriedade.

E7 – Ah sim! Hoje nós temos que, as carências [Se referindo aos prazos de carência, após a aplicação dos defensivos contra as pragas que afetam a qualidade e a produção da fruta] né, essa parte da saúde alimentar aí, né, a gente tem que estar, tem que estar inserido nessa parte aí, porque senão nós não vamos conseguir comercializar a fruta daqui uns dias se não observar essas carências, essa parte sanitária aí tem que ser muito bem...

P – Me diz uma coisa E7, **tem algum tipo de regra**, alguma coisa assim tipo “isso aqui pode fazer, isso aqui não pode fazer”, não sei como é que funciona isso aí na verdade.

E7 – **É tem um programa PIN** (?) né,... aquele né... Programa Integrado de...

P – Produção Integrada?

E7 – Produção integrada.

P – Tá, é isso tá certo.

E7 – Então **esse programa tem o que pode aplicar, os prazos de carências, a parte trabalhista também, você pode registrar o teu solo.**

P – Ah! Então tem todo um cuidado?

E7 – É, tem todo um cuidado, tem a parte da **saúde ocupacional do pessoal** né. Toda essa parte é observada, no Programa de Integração, no programa de produção integrada de frutas.

P – Isso aí, produção integrada. Eu já tinha ouvido falar nessa, nesse pessoal.

E7 – É, tem a produção integrada de maçãs né e o PIN, que é quase a mesma coisa né.

Também se observa que existe uma melhor definição das atribuições de cada indivíduo dentro do sistema social, numa clara demonstração de estrutura hierárquica, sempre obedecendo as práticas operacionais já normatizadas e centralizadas as decisões finais no proprietário. É possível observar, ainda, a utilização de instrumentos de planejamento, o acompanhamento e controle de custos, e *feedback* entre planejamento e o que efetivamente está ocorrendo.

P – Tá, como é que vocês definem o que cada um vai fazer, assim, dentro da propriedade E7?

E7 – Tu diz que...

P – das atividades mesmo, o que cada um faz e tal...

E7 – **Eu tenho um rapaz que me ajuda a trabalhar** na parte, que **eu diria capataz geral que cuida, me ajuda a cuidar da parte da floresta, da maçã e das uvas também.** Ele faz meio que todas as partes, um pouquinho de cada também, mas também ele me ajuda nessa parte, e daí tem **o técnico que cuida da parte sanitária**, cuida do pessoal a campo né, vai a campo.

P – Acompanha eles nas atividades do dia-a-dia então?

E7 – Isso e trabalha com os cadernos de campo né, o material de rotação e tudo né.

P – O que tu anota no caderno de campo, por exemplo?

E7 – Todos os tratamentos, temperatura diária...

P – Ah! Tu controla tudo que tá acontecendo no pomar tu controla através do caderno?

E7 – É quase como um diário né de tudo o que acontece. E controle de horas, **quantas horas foi trabalhado em cada quadra** e tudo né. Nós temos esse controle, **o dia que foi aplicado herbicida, o dia que foi feito a roçada, o dia que foi feito a adubação, a quadra que foi feita a adubação, os tratamentos, as podas, na dosagem que foi feita, o dia...**

P – Aí tu controla tudo que acontece na...

E7 – É quase como um diário né, tu **vê a temperatura máxima, a mínima, a precipitação.**

P – Tá, entendi.

E7 – E as pragas é feito monitoramento né.

P – E aí você tem uma pessoa que controla tudo isso pra ti?

E7 – Tenho.

P – essa é a pessoa que acompanha o pomar então?

E7 – Isso.

P – Seria o técnico no caso.

E7 – **É o técnico que faz essa parte e o capataz também**, daí faz a contratação de gente, a demissão de gente, claro que também passa, **como é uma empresa pequena, ela passa quase tudo em mim, é a demissão, a rescisão no sindicato eu que faço, recolher as multas do FGTS, essas coisas também, eu também tenho a minha atividade.**

P – Tu tem que te envolver também então? Tá certo! Tu acha que do jeito que tu faz as coisas tá certo ou tu acha que precisa mudar alguma coisa? Como é que tu acha que tá assim, pensando na tua estrutura hoje, tu acha que as coisas tão legais ou tu acha que precisaria mais alguma coisa pra ficar legal pra ti?

E7 – Eu acho que tem dado resultado sabe.

P – Tá dentro do que tu espera?

E7 – **É tá dentro do esperado** mesmo né.

P – Então tu faz planejamento e aquilo tá acontecendo a contento.

E7 – Isso, então tá mais ou menos né, **a gente faz o planejamento né, mês a mês né do que foi pego em contato no caderno de campo né, comparativo do gasto no mês de junho do ano passado, faço uma regra de três pra mim ter mais ou menos o quanto eu posso gastar se fica dentro ou se fica fora.**

P – Tu vai fazendo isso constantemente?

E7 – **É, eu faço isso constantemente** né, claro que assim também não tem muita, mas mais ou menos **um apanhado do que a gente gasta e uma divisão do que gasta pelo que se produziu e chega a um custo né. Pra gente mais ou menos ter um norte né do que pode gastar né, e se fica dentro né pra...**

P – Isso vai tudo no computador então no caso?

E7 – Vai, vai no computador.



Com base na análise das declarações dos entrevistados que foram classificados como não associados e que não manifestam interesse em associar-se, descritos pelos conjuntos de valores e na visão dos elementos propostos, foi elaborada a síntese exposta no Quadro 17.

Categorias Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados	
	Atributos de Racionalidade Instrumental	Atributos de Racionalidade Substantiva
Cooperação	Individualismo e competição entre os fruticultores. As parcerias estabelecidas, ajustadas previamente, são favoráveis a ambos os parceiros no sentido econômico.	
Econômicos	Satisfação com os acordos efetuados com as grandes empresas com as quais têm parceria.	
Emancipação	Comportamento orientado pela conveniência. Valorização do que consideram autonomia e independência para relacionar-se no mercado sem as amarras do cooperativismo.	
Éticos	Individualismo e competição.	
Práticas Organizacionais	As práticas de hierarquia, heterogestão e centralização são bem evidentes.	

**Quadro 17 – Síntese do contexto interno para o agrupamento não associados sem interesse em cooperativar-se**

## CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo identificar as razões que levam os fruticultores a associar-se em organizações cooperativas no contexto do setor de fruticultura da Região 4 da OCERGS – Organização Cooperativista do Estado do Rio Grande do Sul, localizada na Serra Gaúcha.

A partir do referencial desenvolvido por Alberto Guerreiro Ramos, com ênfase nos atributos específicos da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva, foi possível caracterizar as organizações cooperativas, idealmente, como isonomias, ou seja, ambientes sociais igualitários, cujo sentimento é de que os seus membros participantes são iguais, não deixando de considerar a importância dos aspectos econômicos deste tipo de organização, mas que se constituem num resultado obtido, não em um fim específico.

A adoção da análise de conteúdo foi feita, neste estudo, de modo adaptado. Ou seja, as categorias iniciais de análise foram construídas a partir do referencial de Guerreiro Ramos, expressas no Quadro 3 para o contexto externo e no Quadro 5 para o contexto interno.

Nos Quadros 18 e 19 se apresenta a síntese da análise para todos os agrupamentos.

Cat. Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados							
	Cooperativados ativos (Atributos de Racionalidade...)		Cooperativados não ativos (Atributos de Racionalidade...)		Nunca associados com interesse em cooperativar-se (Atributos de Racionalidade...)		Nunca associados sem interesse em cooperativar-se (Atributos de Racionalidade...)	
	Instrumental	Substantiva	Instrumental	Substantiva	Instrumental	Substva	Instrumental	Substva
<b>Cognição</b>	Ênfase sem grande intensidade no Sistema Cognitivo Funcional.	Ênfase maior no posicionamento pelo Sistema Cognitivo Político.	Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional, como alternativa principal.		Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional.		Posicionamento pelo Sistema Cognitivo Funcional, como alternativa principal.	
<b>Espaço</b>		Identificados Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal); destacadamente os locais de trabalho, na propriedade e na cooperativa, e por locais de convívio comunitário.		Identificados Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal); destacadamente os locais de trabalho e de convívio comunitário.	A proximidade com empresas produtoras de frutas, de dimensões bem maiores, confere a sensação de serem pequenos, mesmo possuindo dimensões generosas, se comparados com as dos cooperativados. Não foram identificados Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal) comuns.		A propriedade rural é espaço específico para o desenvolvimento de atividades profissionais e formais. As relações de parceria com empresas de dimensões maiores e com caráter comercial, criam um novo espaço que o fruticultor frequenta. as dependências físicas da empresa parceira com maior intensidade. Não foram identificados Espaços Sócio-Aproximadores (sociopetal) comuns para este sistema social.	
<b>Tamanho</b>	E16 e E17 têm uma estrutura maior, com contratação de mão de obra diarista e processos de controle.	Propriedades de tamanho reduzido, que utilizam mão de obra familiar e de vizinhos, o que proporciona elevada intensidade de relações entre seus membros.	Propriedades com utilização de mão de obra terceirizada, elevada rotatividade e diminuição da interação entre os membros.	Destaque para o entrevistado E14, cuja propriedade individualmente representa uma pequena área de pomar, mas que é ampliada de modo coletivo e com base na confiança.	Corresponde a propriedades de tamanho ampliado e reduzido número de culturas trabalhadas simultaneamente, que ampliam a necessidade da utilização de mão de obra terceirizada, onde a interação entre seus membros é praticamente inexistente.		Propriedades de tamanho ampliado e reduzido número de culturas trabalhadas simultaneamente amplia a necessidade da utilização de mão de obra terceirizada e leva à implementação de processos de controle.	
<b>Tecn</b>	Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.		Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo		Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.		Harmonia dos aspectos operacionais e instrumentais no processo produtivo.	
<b>Tempo</b>	E16 e E17 têm jornadas de trabalho definidas para os diaristas, mas não para eles.	Convival, marcado pela posição solar e pelo acompanhamento e condições climáticas. Reserva de momentos de encontro e convívio com outras pessoas.	Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas para os diaristas.	Tempo convival para os proprietários.	Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas para os funcionários e proprietários.		Tempo Serialista, com jornadas de trabalho definidas.	

**Quadro 18 – Quadro síntese do contexto externo para todos os agrupamentos**

Categ. Iniciais	Categorias Finais – Elementos Constatados							
	Associados Ativos (Atributos de Racionalidade...)		Associados não Ativos (Atributos de Racionalidade...)		Nunca Associado Com Interesse em Associar-se (Atributos de Racionalidade...)		Nunca Associados Sem Interesse em Associar-se (Atributos de Racionalidade...)	
	Instrumental	Substantiva	Instrumental	Sub- stantiva	Instrumental	Sub- stantiva	Instrumental	Sub- stantiva
Cooperação		Necessidade de unir-se para garantir participação econômica, valorizando a cooperação.	Mantém um vínculo mínimo com a cooperativa, como se fosse um seguro.		A vontade de constituição de uma cooperativa é motivada apenas pela possibilidade de ganhos em escala.		Individualismo e competição entre os fruticultores. As parcerias estabelecidas, ajustadas previamente, são favoráveis a ambos os parceiros no sentido econômico.	
Econômicos	E16 e E17 consideraram a cooperativa como uma empresa comercial no momento de aquisição dos seus insumos.	A recompensa é consequência do trabalho bem feito. Manifestam confiança no processo de comercialização empreendido pela cooperativa. O reconhecimento da importância do trabalhador e da confiança leva a melhores condições de trabalho e de remuneração.	As questões relacionadas com a rentabilidade obtida no processo produtivo se evidenciam, pela busca de padrões comerciais mais elevados, tanto nas vendas como nas aquisições, na busca por contratações de mão de obra e na estruturação de assistência técnica própria. Estas relações, em sua maioria, se estabelecem de forma impessoal e formalizada.		Insatisfação com a associação com as empresas, mas naturalização do poder dos “grandes” no mercado.		Satisfação com os acordos efetuados com as grandes empresas com as quais têm parceria.	
Emancipação		Reconhecimento do outro na relação social, respeito à liberdade de escolha e decisão, o que favorece condutas conscientes; busca pela realização pessoal; nível intenso de relações interpessoais nos espaços sociais.	O aspecto principal deste conjunto se relacionado com a manifestação de um comportamento ordenado pela conveniência do indivíduo.		Comportamento ordenado com conveniência.		Comportamento orientado pela conveniência. Valorização do que consideram autonomia e independência para relacionar-se no mercado sem as amarras do cooperativismo.	
Éticos		Preocupação com o outro, capacidade de empatia.	Individualismo e competição são atributos definidores de seu afastamento da cooperativa.		Individualismo e competição entre os membros do grupo social.		Individualismo e competição.	
Prát. Organiz.		O processo decisório é participativo, com distribuição de autoridade e de tarefas de acordo com aptidões e preferências pessoais. As poucas práticas de controle causam desconforto aos entrevistados.	Naturalidade nas práticas que envolvem mão de obra, processo produtivo, relações comerciais e contratação de custos.		As práticas de hierarquia, heterogestão e centralização são evidentes.		As práticas de hierarquia, heterogestão e centralização são bem evidentes.	

**Quadro 19 – Quadro síntese do contexto interno para todos os agrupamentos**

Observa-se nos Quadros 18 e 19 que o agrupamento de associados ativos apresenta razões de orientação substantiva, no que se distingue intensamente dos demais. Também é possível constatar que quanto mais aumenta o tamanho da propriedade e dos pomares, mais se faz presente a racionalidade instrumental, com predomínio de valores econômicos sobre os demais. Ainda que o agrupamento de fruticultores nunca associados mas com interesse em associar-se tenha dado respostas favoráveis ao sistema cooperativista, os entrevistados o fazem porque veem nele possibilidades de aumento da rentabilidade aferida pela atividade econômica, e não por valores próprios de uma racionalidade substantiva.

As dimensões de espaço e tamanho, como destaca Guerreiro Ramos (1989), devem ser analisadas em conjunto. Assim, para o agrupamento dos associados ativos, as propriedades se configuram, de modo geral, pelo tamanho reduzido e pela variedade de culturas trabalhadas simultaneamente, o espaço de realização das atividades se confunde com o espaço de moradia destes fruticultores, o que confere uma intensidade de relacionamento interpessoal muito elevada entre os participantes deste sistema social.

A dimensão tempo acompanha e é resultado em parte, das dimensões tamanho e espaço, ou seja, para o agrupamento dos associados ativos, o tempo convival ocorre com maior intensidade, marcado basicamente pela flexibilidade das jornadas de trabalho, e pela ausência de sistemas de controle sobre a produtividade. Ao contrário, nos demais agrupamentos, as dimensões de tamanho mais expressivo e a constituição de espaços de trabalho mais formalizados, impõe a estes agrupamentos jornadas melhor definidas, o que caracterizaria uma percepção de tempo mais serialista.

Por fim, a dimensão tecnologia, registra que existe harmonia em todos os agrupamentos, com implicações específicas nas questões relacionadas a assistência técnica, obtida junto à cooperativa para os associados ativos, contratadas junto a escritórios de assessoria agrônômica para os agrupamentos de associados não ativos e não associados com interesse em associar-se, e desenvolvida em conjunto entre uma estrutura própria e o auxílio de parceiros comerciais, para o agrupamento dos não associados sem interesse em associar-se. É importante destacar a expressiva mecanização da atividade, destaque realizado pelos próprios entrevistados com o objetivo de suprir as carências de mão de obra.

Para os associados ativos existe um compromisso entre vizinhos, amigos, entre iguais – fruticultores, que normalmente induz todos as mesmas decisões, assim pertencer e, principalmente participar, da cooperativa está mais relacionado ao conjunto de pessoas do que especificamente às vantagens econômicas, muitas vezes destacadas pelos associados ativos como mínimas ou inexistentes. Este fato esclareceria, em parte, a condição de não sentir-se associado, quando o filho recebe, por transmissão, dos pais a condição de associado. Da mesma forma, o ingresso, em organizações cooperativas, constituídas por um número reduzido de associados, demonstra não ser facilitado.

Quanto aos fruticultores que abandonam o sistema cooperativo, ou seja, representados pelos associados não mais ativos, é possível observar o aumento do tamanho das propriedades, a concentração de suas atividades por um número menor de culturas e, assim sua conseqüente intensificação de utilização de mão de obra de modo formalizado, o que diminui a intensidade e a presença de relações interpessoais. Na análise de conteúdo, manifestações quanto ao conjunto dos valores econômicos se apresentam mais vinculados às características de organizações econômicas, e suas práticas organizacionais se tornam mais evidentes aos atributos de racionalidade instrumental, portanto, alicerçadas na busca por resultados de mercado mais significativos. Assim o indivíduo passa a tomar e, externalizar com uma ênfase maior, suas decisões com base em interesses individuais, estabelecendo relações de competição em oposição ao outro.

Quanto aos fruticultores não associados mas com interesse em associar-se, de modo semelhante geral, estes fruticultores possuem características cognitivas relacionadas com a otimização dos aspectos produtivos e com o estabelecimento de efetivas práticas organizacionais de controle. Possuem dimensões relativamente expressivas, quando comparados aos associados ativos, mas essas dimensões de tamanho, não lhes garantem independência, nas suas relações com o mercado. Pode-se inferir que estes fruticultores possuem dificuldade de comercializar sua produção, e se veem forçados a decidir entre vender no momento da colheita para um terceiro comercializar, ou estabelecer relações de parceria não claramente definidas, assim fica evidenciada sua condição de dependência.

Aqui a motivação manifesta por associar-se está vinculada a dois fatores. No primeiro momento, a experiências negativas originadas no estabelecimento das parcerias com empresas que procedem à armazenagem, classificação e comercialização, onde estes fruticultores alegam que os custos impostos na relação de parceria e a prática da comercialização em

momentos de preços desfavoráveis. O interesse, também se manifesta, num segundo momento, devidos a existência de experiências realizadas entre fruticultores de mesmo porte, usualmente na aquisição de insumos, com o objetivo claro de auferir os ganhos oriundos da compra em escala, o que representa diretamente a redução de custos, e o conseqüente aumento da rentabilidade.

Cabe destacar, que estas experiências na aquisição dos insumos, são mediadas por terceiros, normalmente por empresas de assessoria agrônômica, que organizam os itens a serem demandados na aquisição e por instituições financeiras que conferem segurança de pagamento aos fornecedores e, principalmente, entre os próprios fruticultores.

Quanto aos fruticultores não associados e sem interesse em cooperativar-se, estes estão caracterizados fortemente em suas dimensões de contexto externo e no conjunto de valores do contexto interno, pela demonstração de uma aceitação das condições atuais de produção e comercialização, e o conseqüente direcionamento individual, em busca dos melhores resultados econômicos possíveis.

Através do estabelecido pela percepção de contexto externo, baseado principalmente nas dimensões estabelecidas pela Lei dos Requisitos Adequados, proposta por Guerreiro Ramos (1989), anteriormente exposta e, pela observação da manifestação dos conjuntos de valores, obtidos no processo análise de conteúdos das entrevistas, descritos no contexto interno para os agrupamentos de associados, é possível concluir que, para os fruticultores associados ativos, caracterizados principalmente por sua menor extensão, que a união ocorre pelo estabelecimento de necessidades comuns, satisfeitas pela cooperativa. Por outro lado, a cooperativa cumpre com seu papel econômico e na sociedade, mas se evidencia, que ela, a cooperativa, tem um papel na região restrito a um determinado perfil de fruticultor, caracterizado neste estudo pelo perfil dos associados ativos.

Os fruticultores que abandonam o sistema, o fazem por que fogem a este perfil estabelecido, e se caracterizam por não mais precisarem da cooperativa, buscando por si, as condições necessárias à implementação e à condução de suas atividades.

Os fruticultores não associados que demonstram interesse em associar-se, adotam esta manifestação pois percebem, de modo mais evidente, as imposições do contexto de mercado, e buscam através do estabelecimento de parcerias melhores condições de operação. Para estes fruticultores, lhes parecem atrativas as idéias sobre cooperativismo, embora não as tenham

praticado e sua manifestação de interesse não direcione para as características de isonomias próprias deste tipo de organização.

Para os fruticultores não associados e sem interesse em associar-se, estes se apresentam com características de grandes empresas, e estão totalmente entregues ao mercado, aceitando suas regras mesmo que contra eles.

Assim, as práticas associativas dos fruticultores da Serra Gaúcha são de dois tipos: em organizações cooperativas e em parcerias com as grandes empresas presentes na região. Como Guerreiro Ramos (1989) já indicava, a dimensão tamanho tem grande relevância sobre a intensidade das relações diretas, que tendem a declinar quando aumenta o tamanho. Além disto, no contexto estudado, o tamanho tem implicações sobre o tipo de prática escolhida pelos fruticultores. Quanto maior a propriedade e o tamanho dos pomares maior o afastamento do sistema cooperativo e maior a aproximação com as *Packing Houses*. Pode-se inferir, embora não tenha sido objetivo deste estudo, que a cultura de cooperação que marcava a produção agrícola nesta região de colonização italiana está se perdendo com a sucessão das gerações e com a presença das grandes empresas.

A resposta ao interesse manifesto para associar-se, está associada à intenção de aumento de lucratividade através da escala que se gerariam pela agregação de volumes mais significativos, do que as demandas apresentadas individualmente; e a posterior, numa tentativa de transferir experiências positivas na aquisição dos insumos, para a comercialização da produção. Assim, a manifestação de interesse por associar-se a uma organização cooperativa, estaria claramente associada a uma racionalidade instrumental, o que a longo prazo parece inviabilizar a iniciativa de constituição desta organização, pois o individualismo e a competição manifestas, somados à suas práticas organizacionais desenvolvidas por estes fruticultores não corresponderiam às características de organizações isonômicas.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, em busca da identificação do tipo de racionalidade que orienta a decisão de associar-se, ficou clara a distinção entre associar-se para a cooperação e associar-se para a competição. Essa é valorizada mesmo em situações em que não redunde em benefício econômico, como no caso dos não cooperativados com interesse em algum tipo de prática coletiva para ganhos em escala através de compras coletivas.



As práticas dos cooperativados ativos se orientam por valores como a cooperação, a solidariedade, a ação ética consciente, o respeito ao outro, a lucratividade como retribuição ao trabalho. Entre os cooperativados não ativos estes valores já não se encontram mais com a mesma intensidade chegando, no grupo dos não cooperativados e sem interesse neste tipo de organização, à completa ausência. Neste grupo a orientação é pelos valores da competição e do individualismo, a lucratividade como um fim em si mesma, a sobreposição ao outro, o comportamento ordenado por conveniência. Em termos de racionalidade, a substantiva se encontra presente no primeiro grupo e vai gradativamente desaparecendo nos demais, até a ausência no último.

A utilização do referencial teórico de Guerreiro Ramos propiciou perceber as transformações que vem se efetivando nas relações sociais da região produtora de frutas da Serra Gaúcha. Um achado importante, embora não pretendido inicialmente, foi perceber que estas transformações estão sendo impulsionadas pela presença das grandes empresas em uma região antes caracterizada pela produção familiar em áreas de pequena extensão. Este aspecto merece, em futuros estudos, ser aprofundado.

Ao final, destaca-se que este estudo procurou contribuir, mesmo que de forma modesta, uma melhor compreensão das racionalidades instrumental e substantiva no contexto das atividades organizacionais, sobre tudo no estudo das razões apresentadas por fruticultores no contexto do setor de fruticultura da Região 4 da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, localizada na Serra Gaúcha, para associar-se ou não a organizações cooperativas, caracterizadas aqui como isonomias.

Pretende-se, assim, ter possibilitado satisfação durante a leitura deste estudo e, que se tenha, oferecido uma contribuição no desenvolvimento do tema proposto.

## REFERÊNCIAS

ALVES, André Gustavo de Miranda Pineli: **As Cooperativas Agropecuárias e o BRDE – Histórico, situação atual e perspectivas** – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) – Diretoria de Planejamento / Superintendência de Planejamento – ES2003-02 COOP AGROP, Novembro, 2003. (Disponível em: [http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_publicacoes/As%20Cooperativas%20Agropecu%C3%A1rias%20e%20o%20BRDE.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_publicacoes/As%20Cooperativas%20Agropecu%C3%A1rias%20e%20o%20BRDE.pdf)) acesso em 15.08.2007.

BARDIN, Laurence: **Análise de Conteúdo**. 3ª Edição – Título no Original: L'Analyse de Contenu, 1977 – Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70 Ltda, 2004.

BRASIL: **Constituição Federal Brasileira**, 1988. Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Disponível em [http://www.senado.gov.br/sf/legisla%C3%A7%C3%A3o/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.htm](http://www.senado.gov.br/sf/legisla%C3%A7%C3%A3o/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.htm) acesso em 23.09.2009.

\_\_\_\_\_ : **Lei Cooperativista nº 5.674** de 16.12.1971. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm) acesso em 23.09.2009.

BUTTENBENDER, Pedro Luis: **Os caminhos da agroindústria familiar: uma reflexão**. Artigo, Cadernos UNIJUÍ – Ijuí/RS, 09.03.2001.

CARVALHO, Murilo Murça de: **Cooperativa de trabalho: opção de trabalho e renda ou aliciamento de mão-de-obra**. RBA (Revista Brasileira de Administração) Edição do CFA (Conselho Federal de Administração) – Ano X, n.º 28 Março de 2000 – pág. 48-57.

DIAS, Jacira e SILVEIRA, Giane: **Cooperativismo que bicho é esse ?** – Jornal Mundo Jovem, Porto Alegre, Ed. 59 – Abril/2001

FONTANA, Andréa; FREY, James. *The interview: from neutral stance to political involvement*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds): *The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition*. London: Sage, 2005, p. 695-728.

GARCIA, Ramon M.: **Tecnologia apropriada: amiga ou inimiga oculta?** Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos. Vol.27, n.3, p.26-38 – jul/set 1987.

GUASSELLI, Idair G Girardi: **Cooperativa como forma de melhor viabilizar os produtores de maçã: um projeto para a região do município de Vacaria/RS.** Dissertação. Orientador José Antonio Puppim de Oliveira. FGV – EBAPE. Rio Janeiro, 2001.

GUASSELLI, Idair G Girardi; ABREU, Marcelo Faoro de: **A racionalidade substantiva como um recurso estratégico para a obtenção de vantagens competitivas:** O caso de uma associação de fruticultores. Anais, IV Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD (3E's), Junho/2009, Recife/PE.

GUERREIRO RAMOS, Alberto: **Modelos de homem e Teoria Administrativa;** Tradução Francisco G. Heidemann – PUC-PR / Mestrado em Administração / Série Monográfica: “Caderno de Ciências Sociais Aplicadas”, Número 3, Dezembro, 2001.

\_\_\_\_\_ : **A nova ciência das organizações;** Tradução de Mary Cardoso. – 2ª Ed., Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

\_\_\_\_\_ : **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração;** 2.ed. – Rio de Janeiro: Ed Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HAIR Jr, Joseph, BABIN, Barry, MONEY, Arthur H. e SAMOUEL, Phillip: **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração;** Tradução Lene Belon Ribeiro; Revisão Técnica Ana Beatriz Benites Manssour. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

KALBERG, Stephen: **Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History** – AJS – American Journal of Sociology, Volume 85, Number 5, 1980 (p.1145-1179).

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade: **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** – 4ª Ed.- São Paulo: Atlas, 1992.

LANDI, Flávio: **Cooperativas, Consórcio de Empregadores e o desemprego no meio rural** . (Disponível em: <http://www.anpar.org.br/boletim/boletim23/cooperativas.html>), acesso em Março/2001.

McDANIEL, Carl D.; GATES, Roger: **Pesquisa de marketing**; Tradução James F. Suderland Cook, revisão técnica Tânia Maria Vidgal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.): **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2001.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; SILVA, Joysinett Moraes da; FLORES, Rafael Kruter: **Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: Amplificando sinais**. Anais, V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO), Junho/2008, Belo Horizonte/MG.

MONSERRAT, J.: **O cooperativismo na zona de colonização italiana**. Revista Perspectiva Econômica, Vol. 23, nº 61 – Cooperativismo 23 – Abr/Jun, 1988, p.77-116.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras: **Estatísticas**. [WWW.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp](http://WWW.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp) – acesso em 22.04.2009.

OCB: **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2008**. Brasília/DF, 2008 (OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras).

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, constituindo o ‘**Portal do Cooperativismo Brasileiro**’ <http://www.brasilcooperativo.com.br/institucional/estruturadosistemaOCB/sistemaOCB> - acesso 01.08.2007.

OCERGS: **Plano de ação 2000**. Porto Alegre/RS: E-mail: [ocergs@zaz.com.br](mailto:ocergs@zaz.com.br) , 2000. (OCERGS – Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul).

OCERGS/SESCOOP/RS: **Cooperativismo: orientações básicas**. Porto Alegre, RS: Março, 2001 (OCERGS – Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul / SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo).

OLIVEIRA, Nestor Braz de: **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre / RS, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

POBIHUSHCHY, Sidney: **The cooperative values: their meaning and practical significance**. CGIN Cooperative Grocers Information Network – Frederickton, New Brunswick, Canada. August, 2002 .(Disponível em: <http://www.cgin.coop/ccma/c638.html>) - acesso em 31.07.2007.

RAPLEY, Rim: **Interviews**. In: SEALE, Clive et al. (Eds) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004, p. 15-33.

SARATT, Newton e MORAES, Rogério Pires: **Cooperativas de trabalho: um diferencial inteligente**. Porto Alegre/RS: Ipsis Litteris Editora Ltda, 1997.

SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul): **Associativismo e cooperativismo: iniciativas de parceria, realização e desenvolvimento**. Porto Alegre/RS: SEBRAE Editora, 1998.

SERVA, Mauricio: **O fenômeno das organizações substantivas**. Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos. Vol.33, n.2, p.36-43 – mar/abr 1993.

\_\_\_\_\_ : **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos. Vol.37, n.2, p.18-30 – abr/jun 1997.

SERVA, Mauricio e ANDION, Carolina: **Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar**. Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos. Vol.42, n.2, p.10-21 – abr/jun 2006.

TRAGTENBERG, Maurício: **Sobre educação, política e sindicalismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

UNIRCOOP – Rede de Universidades das Américas para Estudos Cooperativos e Associativos. **Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências**. UNIRCOOP, 2003.

WEBER, Max: **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa: revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª ed – Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_ : **Economia y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva**. Traducion de José Medina Echavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Ímaz, Eduardo García Máynez y José Ferrater Mora: 2ª ed, séptima reimpressão – México, Fondo de Cultura Económica, 1984.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

(Entrevistas Semi-Estruturadas, gravadas e anotadas em seus pontos principais)

**Inicialmente: Estabelecer diálogo de apresentação e de aproximação.**

### 1. IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 Nome: Idade:  
 Formação escolar:  
 Experiência profissional:
- 1.2 Atividades desenvolvidas:
- 1.3 Localização da atividade:
- 1.4 Posição ocupada pelo entrevistado dentro do estudo. Em relação ao sistema cooperativista, atualmente o entrevistado é ...
- Associado ativo, sempre a uma mesma (única) cooperativa
  - Associado ativo a uma cooperativa, originário de outra organização cooperativa
  - Nunca associado a nenhuma cooperativa, mas com interesse em associar-se
  - Nunca associado a nenhuma cooperativa e sem interesse em associar-se

### 2. CONTEXTO EXTERNO AO SISTEMA SOCIAL

(Observando as Principais Dimensões do Sistema Social)

- 2.1 Tecnologia:** (Objetivo: Investigar se existente e como se estrutura o conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas)
- a) Como as tarefas relacionadas às atividades de fruticultura são desenvolvidas?
  - b) Como as normas de trabalho são definidas? Quem as define?
  - c) Como as normas de trabalho são executadas? Quem as executa?
  - d) A forma como as atividades estão sendo desenvolvidas é adequada ao cumprimento das metas e objetivos pretendidos? (Falta algo? Se sim ‘o que falta’ – estrutura física, definição de regras e normas, ...)

**2.2 Tamanho:** (Objetivo: Investigar a influencia do tamanho – nº pessoas- dos cenários sociais, relativos à sua eficácia e ao caráter das relações interpessoais de seus membros)

- a) Quantas pessoas realizam as atividades de fruticultura desenvolvidas?
- b) Quem são as pessoas que realizam estas atividades? (familiares, empregados, vizinhos, colaboradores, ...)
- c) De onde vem estas pessoas?
- d) O número de pessoas, em relação ao tamanho da propriedade, é suficiente para que as atividades sejam realizadas?
- e) Quem orienta as pessoas envolvidas nas atividades de fruticultura realizadas?
- f) As pessoas que realizam as atividades de fruticultura são acompanhadas? Se sim, por quem?

**2.3 Cognição:** ( Objetivo: Investigar sobre os tipos e formas de conhecimento predominantes, ou seja, qual o interesse central do sistema cognitivo?)

- a) Qual o interesse predominante, a ordem de prioridade (o que é mais importante)? Destaque dois em grau de importância?
  - (    ) Preocupação com a produção e controle do ambiente social (funcional)
  - (    ) Preocupação com o bem estar das pessoas em seu conjunto (político)
  - (    ) Preocupação com o desenvolvimento do conhecimento pessoal (personalístico)
  - (    ) Não existe uma preocupação específica

**2.4 Espaço:** ( Objetivo: Investigar sobre a noção de espaço adequado a fim de que se desenvolvam, normalmente, as atividades inerentes ao seu tipo específico de vida / E a existência de espaços onde as pessoas possam ser envolvidas)

- a) Em que locais são desenvolvidas as atividades de fruticultura? Como você vê o ambiente de trabalho?
- b) Como as pessoas se sentem trabalhando neste local?
- c) O que seria necessário modificar, em seu ambiente de trabalho? E por que esta modificação é necessária?
- d) (Identificação de Espaços sócio-afastadores / *sociofugal* ou sócio-aproximadores / *sociopetal*) Onde são realizadas as aquisições de insumos? Como se definem preços?
- e) Onde são realizadas as vendas da produção? Como se definem preços?
- f) Quais os locais (espaços) de lazer / recreação? Nestes momentos (lazer) quais as atividades ou os assuntos que são realizados(as)?

**2.5 Tempo:** ( Objetivo: Investigar a influência de prescrições temporais inerentes ao sistema de mercado – tempo serialista, sobre as atividades desenvolvidas)

- a) Como são determinados os horários de trabalho para que as atividades na fruticultura sejam realizadas? (Se estabelece o tempo serial de forma serial?)
- b) Como a utilização do ‘Horário de Verão’ afeta as atividades desenvolvidas na fruticultura? (O tempo de forma serial determina as atividades realizadas?)
- c) Como são determinados os horários de lazer? Quais as atividades realizadas?
- d) O que acontece, nos intervalos de tempo fora do horário destinado ao trabalho?

### 3. CONTEXTO INTERNO NO SISTEMA SOCIAL

**3.1 Quanto aos ‘Atributos Relativos à Racionalidade’** (Objetivo: investigar a presença e se possível definir qual a Racionalidade – Instrumental ou Substantiva – que está predominante, nos relacionamentos)

- a)
- b) Qual sua visão de sociedade nos dias de hoje / o que está acontecendo ao nosso redor? Em relação aos outros: A que fatores / elementos é dada uma maior importância/atenção?
- c) E porque você acredita que as coisas estão assim?
- d) Você concorda com isso? (Se não) Na sua opinião ao que devemos dar maior importância?
- e) Como são as relações comerciais entre fruticultores e empresas? Como são as relações comerciais entre empresas? Como são as relações comerciais entre fruticultores?
- f) (Em relação ao outro) Qual sua opinião sobre as outras pessoas, em relação ao que é possível observar de seu comportamento?
- g) O que representa para o Sr(a) o seu trabalho?
- h) Quando o Sr(a) tem que tomar uma decisão, que elementos/fatores/posições são levados em consideração?

**3.2 Quanto aos ‘Princípios do Sistema Cooperativista’** (Objetivo: investigar a percepção que o entrevistado tem do Sistema Cooperativista e de seus Princípios norteadores)

- a) O que é uma cooperativa?
- b) Como funciona uma cooperativa?



- c) Como as pessoas ingressam numa cooperativa?
- d) Como são definidas as formas de trabalho dentro da cooperativa?
- e) No caso de um fruticultor ser associado a uma cooperativa, como ocorre a divisão dos resultados (lucros ou prejuízos) entre estes membros?
- f) Quem comanda as atividades, operações, processos – enfim toma as decisões numa cooperativa? Pessoas de fora – não associados ou até outras empresas – podem influenciar nestas decisões?
- g) A cooperativa oferece algum tipo de curso para as atividades de fruticultura? A cooperativa oferece alguma forma de boletim informativo (jornal ou similar)? De alguma forma a cooperativa promove atividades de ensino ou de formação?
- h) A cooperativa indica, alguma empresa, para facilitar o atendimento das necessidades do seu associado?
- i) A cooperativa participa e ou apoia de alguma atividade comunitária?

#### **4. MOTIVAÇÕES QUANTO AO POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO SISTEMA COOPERATIVO**

4.1 Quanto à sua posição em relação ao ‘Sistema Cooperativo’.

- a) Como você vê o ‘Sistema Cooperativo’ (ou especificamente uma determinada cooperativa de maior proximidade)?
- b) O que é positivo neste sistema, ou nesta organização?
- c) O que é negativo neste sistema, ou nesta organização?
- d) Alguma pessoa, conhecida ou não, já fez algum comentário sobre este sistema (cooperativismo), que lhe tenha chamado a atenção?
- e) Em relação a esta visão, quais suas motivações individuais, em relação ao seu posicionamento atual? (Porque o Sr(a) está atualmente dentro/fora/migrando/ingressando)
- f) Se fosse necessário aconselhar um amigo / colega fruticultor sobre ingressar ou não em uma cooperativa, o que você diria?

## 5. ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS ADICIONAIS

### 5.1 Pelo entrevistado

### 5.2 Pelo entrevistador

**FINALIZANDO:** Agradecer o tempo disponibilizado, informar sobre o sigilo e impessoalidade das informações prestadas, e solicitar a indicação de um colega fruticultor, como referência para a sequência da pesquisa.

Nome do Indicado:

Localização: