

Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que Ocasionalmente Ocasionaram a Dissolução das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco

Autoria: Ariadne Scalfoni Rigo, Deranor Gomes de Oliveira, Francisca Josenaide Campos Costa, Priscilla Sayonara de Sousa Brandão, Diego Domingos de Souza

Resumo

Esta pesquisa objetiva analisar os principais problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas que se instalaram nos perímetros irrigados das cidades de Juazeiro-BA e Petrolina-PE, no Vale do São Francisco. Para tanto, a natureza da metodologia de pesquisa é qualitativa e utilizou-se do método “bola de neve” para amostragem e da entrevista semi-estruturadas como principal mecanismo de coleta de dados. Os resultados demonstram a presença de problemas comuns às cooperativas investigadas, principalmente no que se refere ao mecanismo de implementação destas organizações em cada perímetro irrigado. Demonstram, ainda, que questões culturais como o nepotismo, o paternalismo e o individualismo e questões relativas à ausente profissionalização da gestão das cooperativas são fortes responsáveis pelo insucesso dos empreendimentos coletivos estudados. Acredita-se que a investigação sistemática para explicar mais satisfatoriamente os motivos pelos quais quase a totalidade das experiências cooperativistas nos perímetros irrigados não obtiveram êxito, contribui para apoiar futuras intervenções na região em prol do cooperativismo.

1. Introdução

Desde a segunda metade da década de 1960, considerável volume de investimentos federais voltou-se para o Vale do Rio São Francisco. Estes investimentos objetivaram, principalmente, a criação de infra-estrutura para o estabelecimento e o avanço da fruticultura irrigada na região. Atualmente, com a economia alicerçada na agricultura irrigada, Juazeiro-BA e Petrolina-PE tornaram-se os pólos econômicos da região, mantendo índices de crescimento relativamente significativos e seus respectivos estados (CODEVASF, 1999).

Em 1968, a Companhia para o Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) começou a instalar os primeiros “colonos” (pequenos produtores rurais) nas áreas destinadas para irrigação (Perímetros Irrigados ou Projetos de Irrigação). Os primeiros colonos eram provenientes da área de sequeiro¹ e para eles a agricultura irrigada era uma novidade. Atualmente, nas cidades de Juazeiro e Petrolina, foco deste estudo, conta-se seis perímetros irrigados: Bebedouro e Senador Nilo Coelho em Petrolina e Mandacarú, Maniçoba, Tourão e Curaçá em Juazeiro. Todos eles vivenciaram a experiência de constituição de cooperativas agrícolas para comercialização da produção de frutas e verduras com o apoio direto da CODEVASF e do Banco do Nordeste (BNB).

Nesse contexto, três constatações justificam esta pesquisa: 1) a de que a agricultura irrigada é fundamental para a economia da região; 2) a de que as cooperativas agrícolas que se instalaram nos perímetros em Juazeiro e Petrolina não obtiveram êxito e se dissolveram; 3) a de que ainda existem esforços governamentais para empreender ações que estimulem o cooperativismo na região.

De maneira geral, Bastiani (1994, p. 01) constatou que no Brasil predominam as cooperativas agrícolas e que “o cooperativismo agrário tem assumido uma maior expressão nos estados onde a agricultura ainda representa uma forte participação na economia”. No entanto, de acordo com informações da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

apesar do número de cooperativas ter aumentado no país, a quantidade de organizações que se dissolve é expressivo.

No Vale do São Francisco essa realidade não é diferente. Em Pernambuco, por exemplo, desde a década de 1970 até o final de 2006, 728 cooperativas de diversos ramos foram constituídas, mas apenas 182 encontravam-se ativas em 2007. Em relação às cooperativas agrícolas, das 266 constituídas ao longo desse período, apenas 37 ainda mantém suas atividades. Nos municípios pernambucanos do Vale do São Franciscoⁱⁱ, das 12 cooperativas agrícolas que chegaram a ser constituídas, somente 4 constam dos registros da Organização as Cooperativas do Estado de Pernambuco (OCEPE) (OCEPE, 2007).

Além destes dados, os estudos exploratórios embasaram o seguinte questionamento: **quais os principais problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados de Juazeiro e Petrolina no Vale do São Francisco?** Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar os principais problemas que contribuíram para a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados do Vale do São Francisco, especificamente em Juazeiro e Petrolina. Procurou-se a) Entender o processo de implementação destas cooperativas; e b) Identificar os principais problemas enfrentados pelas mesmas.

Este artigo estrutura-se da seguinte maneira: primeiro, procura-se contextualizar e problematizar a questão específica das cooperativas agrícolas nos perímetros irrigados. Segundo, busca-se, por meio de um referencial teórico-empírico, privilegiar estudos que identificam problemas relativos às cooperativas e a autogestão. Terceiro, apresenta-se o processo metodológico de investigação. Por fim, apresenta-se os resultados, focando os problemas relacionados à questões culturais e à ausente profissionalização da gestão destes empreendimentos coletivos. Nas considerações, são feitas possíveis indicações de continuidade na pesquisa e de estratégias de ação para a CODEVASF e outros órgãos de fomento e apoio ao cooperativismo.

1.1 Contextualização e Problemática

De acordo com o Chefe da Unidade de Apoio à Produção da CODEVASF Juazeiro, o papel desta instituição era o de implantar e apoiar, técnica, social e financeiramente, o desenvolvimento sustentado dos perímetros irrigados por meio da criação de cooperativas agrícolas em cada um dos perímetros.

A Cooperativa Agrícola Mista de Mandacarú (CAMPIM) foi a primeira a ser constituída em Juazeiro, tendo sido fruto de um projeto piloto da CODEVASF em 1970. Essa cooperativa, de acordo com a opinião dos entrevistados nos estudos exploratórios, teve sua “fase áurea” na qual muitos agricultores associados conseguiram enriquecer. Influenciados pela iniciativa da CAMPIM, familiares dos agricultores associados criaram, em 1990, a Cooperativa Agropecuária Mista de Mandacaru II (ou Tourão) (COAMPIT). No entanto, atualmente ambas funcionam precariamente e sobrevivem para administrar dívidas.

Em Maniçoba foram criadas duas cooperativas agrícolas. Em 1986 a Cooperativa Agrícola Mista do Perímetro Irrigado de Maniçoba (CAMPIMA) constituiu-se com o apoio direto da CODEVASF. No final da década de 1990, essa cooperativa já apresentava sinais de enfraquecimento de suas atividades. Apesar da intervenção da CODEVASF para evitar a dissolução da cooperativa, o aumento do número de associados e o elevado volume das suas dívidas embasaram a dissolução da organização (Chefe da Seção de Apoio à Produção, entrevista, 15/05/2007).

Em 2000, alguns sócios insatisfeitos com a CAMPIMA se uniram para fundar a Cooperativa dos Fruticultores de Maniçoba (COOFRUMAN) estabelecendo uma série de restrições para a adesão de outros agricultores. De acordo com um dos agricultores

interessados em se associar na época, “eles aceitavam no grupo apenas técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos. Foram selecionados 22 sócios” (Pequeno Agricultor, entrevista, 15/05/2007), privilegiando o grau de instrução e não a atividade agrícola do potencial associado. No entanto, mesmo com o apoio técnico e financeiro da CODEVASF esta iniciativa enfraqueceu-se com a ocorrência de desavenças internas, rumores sobre desvio de dinheiro e negociações fracassadas. Assim, a COOFRUMAN que foi vista pelos associados e pela própria CODEVASF como uma iniciativa com potencial de grande sucesso na região durou apenas 3 anos.

A experiência da CODEVASF no perímetro de Curaçá culminou na constituição, em 1987, da Cooperativa Agrícola Mista do Perímetro Irrigado de Curaçá (CAMPIC) que teve suas atividades encerradas em 2000.

Nos perímetros irrigados situados em Petrolina puderam ser identificadas experiências muito semelhantes as de Juazeiro. No perímetro de Bebedouro, o mais antigo de todo o Vale, se associar à cooperativa era condição para receber o lote. No perímetro irrigado Nilo Coelho não foram criadas cooperativas por ser um projeto mais recente.

Diante disso, percebe-se que os motivos pelos quais as cooperativas se tornaram inativas no Vale do São Francisco não são pontuais, indicando a importância de investigar os motivos pelos quais essas experiências não lograram êxito.

2 Referencial Teórico-Empírico

2.1 Gestão de Cooperativas: Alguns Problemas e Peculiaridades

As cooperativas são sociedades de pessoas organizadas em busca da satisfação de necessidades e objetivos comuns. Além disso, a gestão dessas organizações possui certas peculiaridades relacionadas tanto com a estrutura organizacional diferenciada como com as questões relativas as ações coletivas e a participação. Vale ressaltar que a gestão das organizações cooperativas é permeada por um conjunto de princípios que, desde o início do movimento cooperativista, em 1844, formam a base para sua atuação e vida organizacional. Objetivamente, os princípios cooperativistas são (CARNEIRO, 1981; CANÇADO; GONTIJO, 2004):

- 1) Adesão Voluntária e Livre: as organizações cooperativistas devem estar abertas a todas as pessoas, independentemente de raça, sexo, cor, classe social, opção religiosa ou política, desde que compartilhem dos mesmos objetivos e exista capacidade técnica da cooperativa para satisfazer as necessidades de todos os associados.
- 2) Gestão Democrática: os associados participam ativamente, reunidos em assembléia, discutem e votam os objetivos, políticas, tomadas de decisões e metas de trabalho em conjunto, bem como elegem e são eleitos como representantes que irão administrar a sociedade. Cada pessoa tem direito a um voto independente da quantidade de capital investido.
- 3) Participação Econômica dos Membros: os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam-na democraticamente (Gestão democrática). Se a cooperativa obtiver receitas maiores que as despesas estas também serão divididas proporcionalmente ao trabalho investido ou à utilização dos serviços da cooperativa.
- 4) Autonomia e Independência: é uma sociedade autônoma, controlada pelos sócios, podendo firmar acordo com outras instituições, desde que se assegure em qualquer hipótese a sua autonomia e o controle dos sócios.
- 5) Educação, Formação e Informação: a promoção da educação e formação de todos que compõem a cooperativa devem ser objetivo permanente da organização no intuito de que todos contribuam para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

6) Intercooperação: intercâmbio de conhecimento, informação, produtos e serviços entre cooperativas no intuito de melhorar as atividades econômicas e sociais e fortalecer o movimento cooperativista de modo geral.

7) Interesse pela Comunidade: as cooperativas devem se preocupar com o bem estar da sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade onde se inserem por meio da execução de programas de responsabilidade social.

Conforme Bastos (2002, p. 07) a lei cooperativista 5764/71, os estatutos e os princípios doutrinários se constituem nos principais instrumentos que definem direitos e deveres dentro das cooperativas. “A ausência dessa fundamentação leva à perpetuação das relações de dominação dentro dela”.

Além disso, resumidamente, Silva e Giesta (2007) identificam que, quanto à estrutura diretiva das organizações cooperativas, três órgãos sociais norteiam a sua administração: a assembléia geral, órgão de deliberação máximo composto por todos os associados com direitos igualitários de voto; o conselho de administração e o conselho fiscal, os quais são eleitos para comporem a diretoria da cooperativa e representar os associados dentro e fora da organização.

Um dos problemas mais conhecidos dos estudiosos do cooperativismo é o da não separação entre propriedade e controle. Tal problema incorre em considerável dificuldade na gestão das cooperativas (OLIVEIRA, 2003). Isso porque acaba por existir um “conflito de papéis”. Ser associado (ou “dono”) implica poder usufruir determinados benefícios e ser gerente implica controlar gastos e administrar dívidas do negócio. Isso passa a ser um problema na medida em que os cooperados exercem as funções de proprietário, cliente e fornecedor, adotando diferentes relações comerciais e econômicas que exigem diferentes posturas (BARREIROS *et al*, 2005).

Oliveira (2003), objetivamente, aponta outros problemas como: a) falta de cooperação entre as cooperativas quanto a suas atividades e seus negócios, ou seja, a falta de intercooperação; b) a falta de modelos adequados de gestão ou a aplicação de modelos muito centralizados; e c) não saber lidar com a concorrência. Aqui, pode-se inferir que há falta de profissionalização da gestão para ajudar as cooperativas a se manterem no mercado.

Outra categoria de problemas relacionados às organizações cooperativas diz respeito à falta ou fraca educação cooperativista por parte dos cooperados (PEREIRA; RIGO, 2006; RIOS, 1979). Tanto na criação das cooperativas quando no processo de entrada dos novos associados, os ensinamentos sobre a forma organizacional cooperativista e a vida nestas sociedades são raros e fracos. Assim, o associado possui pouca ou nenhuma consciência do seu papel como membro dificultando ou impedindo a autogestão.

2.1 A autogestão: um problema inerente às organizações cooperativas

De maneira geral e no âmbito das ciências sociais a opinião prevalecente, desde o final do século XIX, “tem tendido a ser a de que as cooperativas são intrinsecamente instáveis, por estarem presas a um dilema estrutural” (SANTOS; RODRÍGUEZ, 2005, p. 34). Tal dilema consiste em, por um lado, correrem o risco de fracassarem porque sua estrutura democrática as torna mais lentas no processo de tomada de decisão em relação às empresas capitalistas, e também porque o princípio de “um homem, um voto” as impede de alcançar um nível de capitalização necessário para novos investimentos (WEBB, 1889).

Sendo assim, com o crescimento e, conseqüentemente, com o sacrifício da participação direta dos membros da cooperativa – o que se torna difícil em uma grande empresa – acaba-se por apelar para investidores externos, cuja influência desvirtua o espírito da mesma, descaracterizando-a. O grande desafio destas experiências, não importando a localização e época, parece ser a inércia de grande parte dos associados em

relação à própria autogestão, prevalecendo na nova configuração organizacional, em essência, a mesma relação capital-trabalho caracterizada pela separação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático.

[...] a embrionária autonomia obtida pelos trabalhadores, a ampliação de seus graus de liberdade, requer um desenvolvimento em correspondência com relações de cooperação capazes de articulá-los, conformando uma nova heteronomia (desvio de leis e normas) mais democrática (REBÓN, 2004, p. 04).

De acordo com Liboni e Pereira (2002) o principal impeditivo para uma transformação efetiva da empresa em empreendimento autogerido é a ausência de uma cultura autogestionária entre os membros participantes. Uma síntese dos principais problemas relativos a autogestão das cooperativas pôde ser feita neste estudo. Do que foi possível destacar, de uma forma ou de outra, a permanência da estrutura e de relações de poder limita o real exercício da autogestão nessas organizações.

a) A autogestão é vista como uma solução pragmática e não contestadora da ordem econômica e social vigente. Ou seja, as organizações apesar de passarem a ser autogeridas, permanecem com a “alma” das organizações empresariais.

b) Ausência de cultura autogestionária entre os membros participantes do empreendimento: prevalece, então, uma democracia baseada somente na contagem dos votos, e não num espaço de discussão e num debate democrático, propiciando a legitimação de decisões pré-estabelecidas (BRAVERMAN, 1977).

c) A falta de profissionalismo e conhecimento administrativo: o que facilita a conversão para as estruturas e relações de poder das empresas capitalistas, pois há necessidade de contratar profissionais para funções especializadas a serem controlados pela diretoria. Há assim, a naturalização do controle burocrático e a conseqüente descaracterização da autogestão (VENOSA, 1982; ALMEIDA, 1983).

e) Pouco ou nenhum interesse do associado em assumir responsabilidades pois a maioria se interessa apenas em decidir questões de curto prazo e mais diretamente ligadas a ele e a repartição dos fundos (ALMEIDA, 1983; VENOSA, 1982).

Assim, de maneira geral, a relação que se configura entre dirigentes e associados expressa a tendência a reprodução da heterogestão, na qual uns membros assumem o papel de donos (gerentes-proprietários) e outros de comandados (ROUBAQUIM; QUINTAES, 1972).

Por fim, a configuração de uma estrutura autogerida está muito além da posse dos meios de produção. Deve ser vista como uma concepção multidimensional que envolve aspectos técnicos, econômicos, sociais e políticos (LISBOA, 2005; GORZ, 1998). Um projeto autogestionário, que prevê rupturas com a lógica capitalista, está no cerne de uma prática social fundada na repartição do poder como expressão de um tipo de ação social coletivista (ALBUQUERQUE, 2003).

2.2 Possíveis causas do insucesso das cooperativas agrícolas no Brasil

De acordo com Crúzio (1999) há desacertos e restrições que dificultam o exercício da autogestão nas cooperativas brasileiras. De forma específica, nas cooperativas agrícolas - formadas por produtores rurais objetivando a comercialização da produção, o beneficiamento e a revenda ao mercado consumidor - os problemas são, principalmente, de ordem institucional, ou seja, advém de incoerências estatutárias e legais acerca dos direitos e deveres dos associados que acabam por estabelecer paradoxos na própria proposta de autogestão.

Nas pesquisas de Crúzio (1999), os principais motivos que levam as cooperativas à dissolução (“falência”) são: a) dificuldade dos sócios em opinar sobre as políticas e ações da cooperativa; b) conflito de interesses de alguns sócios com os da associação; c) função expandida do Conselho de Administração; d) disfunções do Conselho Fiscal; e) alta rotatividade dentre poucos membros da diretoria.

Na realidade, a maioria dos associados não se sente a vontade para opinar nas Assembléias ou simplesmente não participa das mesmas. Dessa forma, o que se observa é que, na maioria dos casos, apenas um pequeno número de associados comparece às Assembléias Gerais, e muitos apenas para assinar o livro de presença (PEREIRA; RIGO, 2006; CRÚZIO, 1999; CARVALHO, 2006).

Um outro problema, ainda mais grave, é o relacionado à divergência de interesse dentro e entre os membros da cooperativa. Para Crúzio (1999), o “livre ingresso de produtores, desde que atuem na atividade fim da cooperativa”, acaba por criar situações conflituosas na medida em que sócios com interesses diversos aos da cooperativa não podem ter sua entrada restrita. Este problema, somado ao anterior, faz com que a cooperativa sirva aos interesses de uma minoria, propiciando o abandono de grande parte dos associados ou a não utilização dos seus serviços, objetivo pelo qual se justifica a constituição deste tipo de organização.

Em relação ao problema do Conselho de Administração, este órgão recebe considerável autonomia e poder de veto nos estatutos das cooperativas. De acordo com Crúzio (1999, p. 22), ele acaba por decidir “sobre os fins dos recursos gerais da cooperativa”, ultrapassando a sua função deliberativa das determinações da Assembléia Geral. Ainda, isto se agrava diante da baixa participação dos associados nas Assembléias e na vida da cooperativa. Sendo assim, “a Assembléia Geral de Sócios, quando convocada e reunida, não passa de mera formalidade, ou seja, cumpre apenas as cláusulas estatutárias”.

O problema relacionado ao Conselho Fiscal diz respeito à falta de autonomia que este possui para exercer suas funções, na medida em que as auditorias externas dependem da autorização do próprio Conselho Administrativo, ou seja, depende daquele cujas atividades devem ser auditadas. A função de verificar as decisões do Conselho de Administração por parte do Conselho Fiscal fica estatutariamente restringida.

Ainda, as mudanças na administração e organização das cooperativas esbarram no problema de alta rotatividade de um grupo limitado de membros da gerência. Ou seja, durante toda a vida da cooperativa, poucos membros revezam-se nos cargos de diretoria e conselhos, mantendo a mesma política organizacional: aquelas dos interesses particulares de um grupo seletivo. Esta situação, de acordo com Pereira e Rigo (2006), induz ao que, ironicamente, se denomina “os donos da cooperativa”.

Um problema de ordem mais ampla e política refere-se ao legado de um Governo interventor que permanece até hoje, pois, a partir da Constituição de 1988, foram criadas imposições que distorcem a lógica da autonomia das cooperativas. Isso é visível em programas e projetos governamentais que atrelam a obtenção de vantagens e financiamentos, principalmente a pequenos produtores rurais, à estarem em filiados em cooperativas (CRÚZIO, 1999).

3 Processo Metodológico

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo é qualitativa, cuja importância vem aumentando consideravelmente nas ciências sociais aplicadas. Uma característica da pesquisa qualitativa aponta para a importância do pesquisador na definição do caminho que a pesquisa tomará, possuindo maior autonomia em relação às suas investigações e,

conseqüentemente, ao resultado do trabalho (TRIVIÑOS, 1987; FLICK, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2007).

Estas ressalvas alertam para o fato de que a metodologia aqui utilizada é fruto de um planejamento e desenvolvido pela equipe de pesquisadores baseando-se nas informações preliminares acerca do campo empírico explorado. Três fases de investigação inter-relacionadas foram planejadas: 1) estudos exploratórios; 2) entrevistas semi-estruturadas; e 3) aplicação de questionários. Os resultados deste trabalho consideram apenas as duas primeiras fases, visto que a última ainda está em andamento.

Fase 1: Nos estudos exploratórios procurou-se privilegiar as conversas sem roteiro de entrevistas. Questões de caráter geral foram feitas e reelaboradas a partir das conversas anteriores. Nesta fase, foram feitos contatos e conversas com pessoas-chaves ligadas a CODEVASF de Juazeiro e de Petrolina. Foram entrevistados os Superintendentes de ambos os órgãos no intuito de apresentar a preocupação da pesquisa e obter deles não somente o apoio, mas os primeiros nomes de pessoas mais diretamente ligadas aos projetos de irrigação e ao cooperativismo agrícola da época. Posteriormente, embora ainda nesta fase, foram entrevistados o Chefe da Unidade de Apoio à Produção da CODEVASF em Juazeiro, uma professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Dr^a em Sociologia, que estuda o cooperativismo na região, e um agricultor e professor da UNIVASF que na época da implementação dos projetos irrigados, participou de algumas experiências também em Juazeiro.

Fase 2: Esta segunda fase das investigações possui um caráter mais estruturado. A partir de uma série de nomes indicados nos estudos exploratórios (fase 1), elaborou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado. A importância de se utilizar esse instrumento nas pesquisas qualitativas está no fato de que “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Além disso, permite a profundidade das informações obtidas (RICHARDSON, 2008).

Nessa etapa, as entrevistas semi-estruturadas deram-se, principalmente, com dirigentes, ex-dirigentes, técnicos agrícolas e assistentes sociais da CODEVASF de Juazeiro e Petrolina. No caso dos dirigentes e ex-dirigentes, apesar de terem participado indiretamente do processo de implementação e dissolução das cooperativas, puderam contribuir com uma visão holística do mesmo. Já os técnicos e assistentes sociais, os quais participaram diretamente do processo e passavam o dia-a-dia dentro dos perímetros ou mesmo como dirigentes das cooperativas implantadas, puderam informar sobre a gestão e aspectos mais peculiares destas organizações.

Assim, a amostragem utilizada baseou-se no método “bola de neve” e houve a necessidade de construir um “Mapa de Entrevistas”. Tal mapa consistiu numa planilha do Excel contendo os nomes dos entrevistados, cargo na época do projeto e cargo atual, duração das entrevistas e os nomes que o entrevistado indicava como fonte de mais informações. No entanto, nem todas as pessoas indicadas foram encontradas, pois algumas já não moravam mais na região ou haviam falecido. Alguns funcionários aposentados da CODEVASF, no entanto, puderam ser contatos e se dispuseram a conceder a entrevista. Por fim, destaca-se que todos os entrevistados demonstraram interesse em falar do assunto, e que ao final da lista de entrevistados as opiniões e informações já estavam se repetindo, demonstrando que a segunda fase da pesquisa poderia ser naquele momento interrompida.

Ao final, somam-se 4 entrevistas de caráter exploratório e 9 entrevistas semi-estruturadas. Destas últimas, 2 assistentes sociais, 5 técnicos responsáveis por projetos de irrigação e que participaram da cooperativa como dirigentes e 2 diretores da CODEVASF.

Ao total somam-se 13 entrevistas com duração média de 40 minutos. Em todas as entrevistas semi-estruturadas foi permitida a gravação. Na seqüência elas foram transcritas e o conteúdo analisado.

Ressalta-se, ainda, que em todo processo de pesquisa dois outros instrumentos foram utilizados: a observação não participante e a pesquisa documental e bibliográfica. A observação possibilitou a obtenção simultânea de um recorte na realidade que produziu o aparecimento das relevâncias para a investigação de acordo com o julgamento dos investigadores mediante o arcabouço teórico-empírico e os objetivos do estudo. A pesquisa documental baseou-se na relevância dos documentos. Foi encontrado apenas um inventário dos projetos de irrigação, de caráter técnico, na CODEVASF. Isso ressalta a importância desta investigação para esta organização.

Diante do volume de informações obtido recebeu tratamento orientado pela análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p. 42), entende-se por análise de conteúdo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Nesta pesquisa, a análise se deu mediante a identificação de “temas eixo em redor do qual o discurso se organizar” (BARDIN, 1977, p. 106).

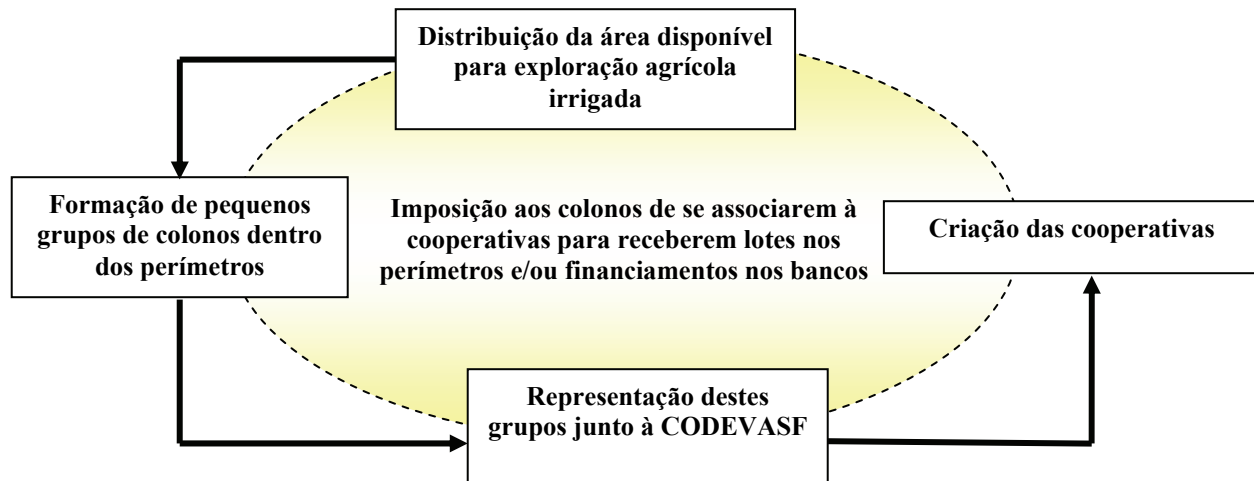
Por fim, está prevista a terceira e última fase desta pesquisa que se baseará na aplicação de questionários com ex-sócios das cooperativas dissolvidas, no intuito de confrontar as informações obtidas com as da fase 1 e 2 desta pesquisa.

4 Resultados

4.1 Adesão Voluntária e Livre ou Imposição? O Problema na Implementação das Cooperativas Agrícolas nos Perímetros Irrigados

As entrevistas semi-estruturadas permitiram esquematizar o modo como, normalmente, as cooperativas foram implementadas nos perímetros irrigados. Pelo o que se pôde perceber, salvo raras exceções, a implementação das cooperativas era praticamente uma exigência da própria CODEVASF. Portanto, a mesma tomou a dianteira dos processos organizando grupos de colonos e disponibilizando algum treinamento e equipamentos para o início das atividades destas organizações. Na Figura 1(4), o processo de implementação das cooperativas proposto pela CODEVASF deveria seguir o fluxo indicado pelas setas. Começando com a distribuição das áreas irrigadas para o plantio das culturas propícias, geralmente indicadas pela CODEVASF com base em estudos prévios. Em seguida, a formação de pequenos grupos a serem trabalhados por técnicos e assistentes sociais orientariam os colonos e suas famílias no que tange a vida nos perímetros e a importância de agir coletivamente. Destes grupos, líderes situacionais surgiriam e representariam o grupo junto à CODEVASF. A criação das cooperativas se daria de forma voluntária e seria apoiada pela CODEVASF recebendo a orientação jurídica necessária.

Figura 1(4): Processo de implementação das cooperativas agrícolas nos perímetros irrigados



Fonte: elaborada com base nos dados da pesquisa

No entanto, o círculo indicado na Figura 1(4), o qual permeia todo o processo, procura mostrar que houve imposição para a criação das cooperativas e associação dos colonos nas mesmas. Já ciente das exigências dos Bancos, especificamente do Bando do Nordeste (BNB), principal financiador dos perímetros, e das possíveis dificuldades de comercialização da produção, a CODEVASF procurava estimular a formação de cooperativas. Nas primeiras experiências, como a de Bebedouro, o colono ao receber o lote passava por um treinamento de 3 meses em um Centro de Treinamento existente dentro deste perímetro para aprender sobre as novas culturas que cultivaria, técnicas de irrigação e conhecimentos sobre a cooperativa e a vida em associação. Em Mandacarú, por exemplo, a cooperativa foi criada depois do assentamento dos colonos, mas os mesmos se associavam diante das exigências do BNB e da CODEVASF.

Numa tentativa diferente, em Maniçoba os técnicos e assistentes sociais procuraram orientar a formação das cooperativas sem imposição e, de acordo com uma assistente social que viveu o processo e morou dentro deste perímetro, a necessidade de criar uma cooperativa foi uma percepção dos próprios colonos. Porém, após optarem pelo cooperativismo, a CODEVASF apressou o processo de formação e capacitação dos seus futuros associados também diante das exigências para obtenção de financiamento.

Sendo assim, pode-se dizer que os processos de implementação das cooperativas nos perímetros irrigados do Vale, na realidade, sofreram imposições para formas cooperativas de trabalho e produção. Assim, “[...] as cooperativas foram construídas de cima para baixo, ou seja, de governo para cooperados. As cooperativas só foram criadas para ter direito a crédito e com esse pensamento elas não foram para frente” (Chefe de Perímetro da CODEVASF Petrolina, entrevista, 05/11/2007). Nas pesquisas de Crúzio (1999) esse aspecto impositivo foi considerado uma das causas da dissolução das cooperativas agrícolas.

As decisões “de cima para baixo” da CODEVASF e do Governo Federal, de maneira geral, de criar cooperativas dentro de cada um dos perímetros para cumprir exigências legais podem ter contribuído para a dissolução destas organizações na medida em que não permitem que os associados se identifiquem com as organizações das quais fazem parte. Tal situação é propícia para a baixa participação e pouco envolvimento com os negócios e assuntos da cooperativa.

No entanto, algumas cooperativas criadas posteriormente, frutos da própria experiência das cooperativas implementadas pela CODEVASF, demonstram que o voluntarismo também não é condição que garanta o sucesso destes empreendimentos coletivos. Assim, problemas durante o desenvolvimento das cooperativas puderam também ser identificados e considerados possíveis contribuidores para o insucesso delas.

Outro ponto deve ser, ainda, destacado no que se refere ao início do processo de implementação dos próprios perímetros de irrigação. A maior parte dos pequenos produtores rurais que receberam ou compraram seus lotes nos perímetros de irrigação estavam acostumados a lidar na caatinga e com a escassez de água e a driblar as dificuldades que este tipo de vegetação e clima impõem à agricultura familiar de sequeiro. Isso sem falar que o pequeno agricultor focava o seu trabalho na agricultura de subsistência, aproveitando para comercializar apenas o excedente da produção. Na produção nos perímetros a maior parte da área plantada está destinada à comercialização em quantidades maiores e visando a obtenção de retornos.

4.2 As Dificuldades da Autogestão nas Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados

Diante das informações obtidas nas investigações e após a sistematização das mesmas, duas categorias de problemas puderam ser definidas sendo que, em cada uma, outras subcategorias ajudam a compreender melhor os motivos pelos quais as cooperativas dos perímetros irrigados do Vale do São Francisco não lograram êxito. Tais categorias são: a) questões culturais que envolvem algumas características da cultura brasileira como o nepotismo, paternalismo e individualismo; b) questões relativas à ausência de profissionalização da gestão como o excesso de endividamento e o baixo nível de escolaridade.

a) Questões culturais: nepotismo, paternalismo e individualismo

Característica típica da cultura brasileira, o paternalismo transcende para dentro das organizações e permeia não somente a rotina do trabalho organizacional como também o modo de gerenciar as organizações (MOTTA; CALDAS, 1997; RIOS, 1979). Nesse sentido, a criação e a manutenção das cooperativas em todos os perímetros de irrigação eram sustentadas com recursos técnicos, humanos e financeiros da CODEVASF. De acordo com a Chefe de Perímetro que acompanhou a criação da cooperativa em Bebedouro, “o colono não se conscientizou que ele era parte do processo. Ele achava que a gente tinha que dar água, que tinha que dar energia de graça” (Entrevista, 05/11/2007).

Essa característica ficou evidente no momento em que a CODEVASF e o Governo Federal deram início a proposta de emancipação dos perímetros, em 1989. De acordo com a Assistente Social da época, os produtores não estavam preparados, pois:

[...] no momento em que a CODEVASF retirou os técnicos, ela achou que o produtor estava preparado para tomar conta da área dele, gerir seu próprio negócio. A gente que faz parte dessa equipe técnica sempre discordou disso, porque não era hora ainda. Mas, por questões políticas, a gente tinha que sair (Assistente Social CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 13/11/2007).

Os cooperados ficaram mal acostumados porque tudo quem dava era a CODEVASF. Hoje não é mais assim, então a cooperativa foi caindo, caindo [...] então eles acham que tudo é a CODEVASF que tem que dar para eles (Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista 05/11/2007).

Outra característica cultural brasileira, o nepotismo (MOTTA; CALDAS, 1997), permeou as cooperativas agrícolas em questão. Muitas vantagens e cargos eram oferecidos

aos parentes dos diretores das cooperativas, muitas vezes sem o menor pudor. Como relata a entrevista que segue:

O presidente da cooperativa, a primeira coisa que ele fazia era colocar a família dele todinha para trabalhar lá dentro. [...]. É a questão de levar vantagem no jeitinho. Se ele é presidente da cooperativa e eu sou teu amigo, esse mês eu não vou te cobrar. Não tinha essa questão de gestão impessoal que tinha que ter (, Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 05/11/2007).

Sendo assim, as relações familiares existentes nos perímetros também eram transportadas para dentro da cooperativa, priorizando a pessoalidade na organização ao invés da impessoalidade ou imparcialidade. Parentes e amigos eram beneficiados das mais diferentes formas. Muitos recebiam parte do financiamento sem ter produzido, dívidas eram constantemente perdoadas e cargos distribuídos conforme o grau de parentesco.

Ainda, de acordo com Rios (1979), a cultura individualista é uma característica forte no Nordeste brasileiro, propiciada, inclusive, pelo Estado concentrador e paternalista. No caso das cooperativas do Vale do São Francisco, “existia uma competitividade muito grande entre eles (os colonos). A questão do poder e de um querer ter mais que o outro” (Assistente Social da CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 13/11/2007).

Na visão de Peres (2000) e Rios (1979) o Estado na região Nordeste, por ser um grande empregador e o principal provedor de serviços, dificulta a mobilização para a ação coletiva por conta de relações clientelistas e paternalistas persistentes. Sendo assim, “os grupos ou comunidades são pouco estimulados a procurarem soluções particulares para seus problemas” (PERES, 2000, p. 8).

A experiência da maioria dos técnicos da CODEVASF, Chefes de Perímetro na época da sua implementação e das cooperativas agrícolas concorda em comparar suas experiências com o que se ouve falar do cooperativismo no Sudeste e principalmente no Sul do Brasil. Para eles, “o pessoal do Nordeste não tem a tradição de cooperativismo. Isso é diferente no Sul do país, local onde a união prevalece” (Chefe de Perímetro da CODEVASF Petrolina, entrevista, 05/11/2007).

b) Questões gerenciais: endividamento e falta de profissionalização da gestão

Um dos motivos que levaram os colonos a se associarem às cooperativas era o fato de ter acesso facilitado ao financiamento bancário. Nesse sentido, os associados já eram admitidos na intenção de contrair dívida para financiar sua produção e pagar tal financiamento com o dinheiro das colheitas futuras.

O pessoal de uma associação quis participar dessa cooperativa com o intuito de conseguir financiamento, visto que o projeto de Maniçoba tinha credibilidade com o Banco e estava com uma boa situação financeira, fator esse que os associados não detinham. Assim, começaram a fazer muito financiamento (Chefe de Perímetro CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 20/11/2007).

O Perímetro Irrigado de Maniçoba era considerado um dos mais promissores. Foi neste perímetro que a Cooperativa Agrícola Mista do Perímetro Irrigado de Maniçoba (CAMPIMA) chegou mais perto de uma criação voluntária e orientada. Logo após a sua criação, o número de associados aumentou consideravelmente. Diante da possibilidade de conseguir financiamento por meio da cooperativa, muitos colonos que não haviam participado do processo de formação foram admitidos às pressas, sem conhecer todos os motivos pelos quais uma pessoa se filia à uma organização dessa natureza e como ele deve se comportar num ambiente que exige ação coletiva. Para Rios (1979) esta é uma situação já percebida no Nordeste, onde se “queimam” as etapas do pré-cooperativismo. Ou seja,

momento de tomada de consciência e de aceitação da cooperação como premissa para fazer parte das cooperativas.

De modo geral, todas as cooperativas eram vistas como meio para conseguir dinheiro do banco e, com as dificuldades relacionadas aos problemas nas safras, muitos produtores renegociavam constantemente suas dívidas, impossibilitando a cooperativa de quitá-las. Assim, “normalmente essas cooperativas, principalmente aquelas que tinham o financiamento, ficaram com um débito difícil de ser administrado” (Diretor de Comunicação da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 08/11/2007).

Soma-se a essa situação a característica cultural do nepotismo. A concessão de vantagens a familiares e amigos dificultava ainda mais o controle dos gastos e das dívidas dos associados. Isso porque havia um planejamento da produção e cada associado tinha que cumprir com sua parte e, muitos, apesar de não terem colhido ou mesmo plantado para comercializar, recebiam dinheiro do financiamento ou não pagavam as parcelas referentes a dívidas já contraídas. Essa situação pode também ser entendida como a confusão entre propriedade e controle onde os cooperados se sentem no direito de se beneficiar dos empréstimos, mas não se submetem a condições iguais aos demais associados na hora de responsabilizar-se por suas dívidas (OLIVEIRA, 2003).

Notou-se evidências em todas as entrevistas, de forma direta ou indireta, acerca dos problemas de gerenciamento das cooperativas agrícolas. Para a maioria dos entrevistados, faltava um gerenciamento eficaz, com planejamento, organização, liderança e controle nas cooperativas dos perímetros. No início das atividades das organizações cooperativas, a CODEVASF disponibilizou um técnico para administrar a organização. Os associados, desse modo, assumiam os cargos de no Conselho de Administração e Conselho Fiscal, deixando a cargo do profissional da CODEVASF as questões administrativas e financeiras.

Como dito anteriormente, em 1989 a CODEVASF iniciou seu plano de emancipação dos perímetros e uma das primeiras ações foi retirar os técnicos da gerência desses empreendimentos. Assim, conforme a opinião de alguns deles, “as cooperativas foram bem até o momento em que saiu da administração da CODEVASF depois que foi para administração dos próprios cooperados elas começaram a não dar certo” (Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 05/11/2007). Ao que parece, as cooperativas ficaram sob a “custódia” dos técnicos por um ou dois anos, dependendo do projeto de irrigação. Logo em seguida, no prazo também de um ou dois anos, as cooperativas começaram a dar sinais de fracasso e dissolução. Sendo assim, a falta de profissionalismo e conhecimento administrativo e a falta de interesse em assumir responsabilidades, problemas identificados por Venosa (1982) e Almeida (1983) em relação à autogestão, puderam ser identificados no caso das cooperativas aqui investigadas.

Ainda, a falta de uma visão empreendedora, o descontrole dos gastos operacionais e a ausente visão do negócio foram citados como principais problemas de gerenciamento. Problemas estes que, como acreditam alguns técnicos, a profissionalização da gestão teria sanado. Algumas opiniões mais diretas e radicais, defensoras, inclusive, de uma gestão autoritária, puderam ser identificadas:

Os produtores são bons para receber lotes e cumprir ordens, mas não sabem gerenciar. Falta visão de empresários. [...] Tem que haver um pouco de autoritarismo por parte do gerenciamento para poder dar certo, pois se passasse a ser liberado dinheiro toda hora que um produtor pedisse ficava complicado, já que o produtor precisa honrar com o banco (Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 05/11/2007).

Além disso, falta de conhecimento e a baixa escolaridade dos colonos podem ser vistas como aspectos que potencializam os problemas ocasionados pela falta de

profissionalização na gestão das cooperativas em foco. A falta de conhecimento sobre cooperativismo era uma constante. Problema este também identificado nos estudos de Oliveira (2003) e Pereira e Rigo (2006).

De acordo com opiniões de alguns entrevistados, “as pessoas não tinham conhecimento de cooperativismo e foram aprendendo com os erros e acertos” (Chefe de Perímetro CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 20/11/2007). E, ainda, “acho que nosso colono está despreparado para ser um cooperado” (Diretor de Comunicação da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 08/11/2007). Assim, a ausência de uma cultura autogestionária e cooperativista, como denominam Liboni e Pereira (2002), também contribuiu para o enfraquecimento destas organizações sociais.

Por fim, a diferença no nível de escolaridade foi apontada como um dos motivos que levaram algumas cooperativas do fracasso. A maioria dos pequenos produtores (colonos) era analfabeta ou semi-analfabeta e ficavam alheios a alguns aspectos da vida na organização. Outros produtores, embora também pequenos, eram técnicos agrícolas ou engenheiros agrônomos funcionários da CODEVASF ou da EMBRAPA-Petrolina, e também faziam parte do quadro de associados de algumas cooperativas.

Essa diferença provocou fissão entre os membros que culminou, no caso da CAMPIMA, em Maniçoba, na criação de outra cooperativa somente de técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos (Cooperativa dos Fruticultores de Maniçoba-COFRUMAN), violando, inclusive, a legislação cooperativista restringindo a entrada de cooperados não pela insuficiente capacidade técnica da cooperativa ou pela diferença entre os objetivos da organização e do seu sócio potencial, mas por este não ter o nível de escolaridade exigido para compor seu quadro social. No caso, percebe-se ter havido discriminação em relação ao nível de escolaridade uma vez que a cooperativa era de produtores rurais e não organizada sob a forma de uma categoria específica de trabalhadores vinculados a um órgão ou empresa.

De acordo com a opinião dos entrevistados, quando esta cooperativa dissidente iniciou suas atividades, também com o apoio da CODEVASF, todos imaginavam que seria um grande sucesso, mas o pouco tempo que ela permaneceu ativa não comprovou isso. Ao final do terceiro ano ela já não mais atuava no perímetro irrigado. Isso desmistifica a crença por parte de alguns técnicos e produtores de que quanto mais escolaridade o associado possui, maior a probabilidade do empreendimento dar certo.

5 Considerações Finais

De modo geral, os principais problemas até então encontrados que podem explicar o fracasso das cooperativas no Vale do São Francisco, sem considerar as especificidades de cada caso em cada perímetro irrigado, são: a) imposições no processo de implementação dos perímetros para que os colonos se associassem às cooperativas; b) transição abrupta da agricultura de sequeiro para a irrigada sofrida pelos colonos; c) paternalismo, nepotismos e individualismo característicos da cultura brasileira e nordestina presentes dentro destas organizações; d) Forte endividamento dos associados e constante renegociação das dívidas; e) a falta de profissionalização gestão, bem como o ausente conhecimento sobre cooperativismo.

Sabe-se que o fato de algumas cooperativas não serem fruto da iniciativa do grupo interessado e partir de um órgão externo pode ser visto como uma das causas de insucesso destes empreendimentos. Mas a breve história do perímetro de Maniçoba, por exemplo, desmonta a possibilidade disto ser visto, necessariamente, como motivo comum a todas as experiências. Além disso, demonstra que a falta de instrução e a ignorância dos agricultores, como acreditavam alguns deles e a própria CODEVASF, está diretamente

atrelada ao insucesso das cooperativas agrícolas nos perímetros irrigados do Vale do São Francisco.

Ao que parece, as questões culturais são os mais fortes fatores que influenciaram negativamente as experiências cooperativistas em questão. Sendo assim, o paternalismo, o nepotismo e o individualismo foram incisivos para o fracasso das cooperativas.

Além disso, a falta de profissionalização da gestão destes empreendimentos também pode ser vista como uma das principais causas do seu insucesso. Isso porque, considera-se que uma gestão pautada na impessoalidade e no controle dos recursos, gastos e endividamentos poderia garantir a sobrevivência destas organizações no mercado aquecido, como era na época, da fruticultura irrigada na região. Entretanto, como recomenda Crúzio (2005), é necessário, entretanto, evitar distanciar demais os associados da tomada de decisão e confiar demasiadamente nos profissionais contratados.

Em relação ao processo de emancipação das cooperativas, Silva e Giesta (2007, p. 12) argumenta que, no processo de desenvolvimento das cooperativas, “a autogestão é essencial, tanto no resgate da cidadania quanto em termos de transparência nos negócios, sendo um diferencial para as cooperativas”. Ao que parece, essa não foi uma preocupação da CODEVASF no momento em que decidiu pela emancipação dos perímetros irrigados e pela autogestão das cooperativas.

Nesse ponto, pode-se dizer que a profissionalização da gestão deve estar atrelada aos processos autogestionários. No entanto, deve-se atentar para o fato de que a capacitação para a gestão deve ser ampla e não somente dirigida para um pequeno grupo, o que permitiria o surgimento e a manutenção no poder de um grupo seletivo, como identificaram Crúzio (1999) e Pereira e Rigo (2006) em relação aos “donos da cooperativa”.

A busca por uma resposta com respaldo científico não se limita à simples obtenção dos “por quês”, mas deve se estender para a indicação de mecanismos e estratégias de ação no intuito de estimular o cooperativismo na região. Movimento este que já demonstrou, teórica e empiricamente, a sua importância para a obtenção de melhores condições de vida e da equidade nas relações humanas e de produção na sociedade capitalista. A importância dos resultados desta pesquisa se reforça pela constatação de que “hoje, no Nordeste, há um esforço de revitalização das práticas cooperativistas” de maneira a enquadrar as organizações à sua proposta inicial, bem como à eficiência econômica e produtiva, que também foi atingida por essa estrutura, paternalista, nepotista e clientelista (PIRES, 2004, p. 25).

Assim, pode-se dizer que as ações voltadas para o cooperativismo na região devem ser pautadas, fundamentalmente, na quebra de relações culturais negativas à estas experiências, ou seja, deve se pautar no entendimento de que a coletiva para o bem-comum é a melhor saída para as dificuldades. Para Singer (2002 e 2005), a Educação Cooperativista pode romper a inércia dos associados em relação à efetiva participação no “seu” empreendimento. Isso exige processos de mobilização coletiva longos e orientados por pessoas habilitadas. Neste sentido, a Universidade é um ambiente propício para iniciar tais ações.

Ainda, a falta de profissionalização na gestão das cooperativas demonstrou e reforça a importância do papel da Universidade, bem como das Escolas Técnicas e de outros organismos preparados para capacitar os produtores rurais não somente em questões relacionadas ao cooperativismo, mas em questões relativas ao gerenciamento dessas organizações com características particulares.

Tais estratégias de ação importam diante do fato de que todas as entrevistas permitiram identificar expectativas positivas em relação ao cooperativismo no Vale do São

Francisco, considerando esta prática ainda como uma solução para os problemas sociais e econômicos que ele enfrenta.

ⁱ A agricultura de sequeiro é uma atividade sujeita a altos riscos de perdas de safra devido à alta variabilidade, tanto temporal como espacial, das precipitações pluviométricas nas áreas semi-áridas.

ⁱⁱ Os municípios que compõem o Vale do Sub-Médio São Francisco em Pernambuco são: Petrolina, Cabrobó, Lagoa Grande e Santa Maria. A parte baiana da região é composta por Juazeiro, Curaçá, Sobradinho, Sento Sé e Casa Nova.

Referências

- ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- ALMEIDA, Heloísa Maia Mendes de. Autogestão: das idéias às práticas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V. 23(1), 37-57, jan/mar., 1983.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.
- BASTIANI, Ivoneti Catharina Rigão. Cooperativismo: a maximização da riqueza. **Revista de Administração de Empresas**. Maio/Jun 1994. Entrevista.
- BASTOS, Adriana Teixeira . A Difícil Modelagem Institucional da Cooperação: uma Análise do Cooperativismo Agropecuário do Norte do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador-BA 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BARREIROS, Reginaldo Ferreira, et. al. Caracterização da Natureza do Processo Decisório em Nível Estratégico nas Cooperativas Agroindustriais do Estado do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília-DF. 1 CD ROM.
- BRASIL. **Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.
- CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, M. C. H. Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3, São Leopoldo, 2004. **Anais...**, São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.
- CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Co-operativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.
- CARVALHO, Daniela Moreira de. **Desenvolvimento local: o papel da associação dos produtores de leite do município de Águas Belas**. Recife: PADR/UFRPE. Dissertação de Mestrado.
- COMPANHIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO VALE DO SÃO FRANCISCO – CODEVASF. **Inventário dos perímetros irrigados**. Brasília: CODEVASF, 1999.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.
- _____. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo, Martins Fontes, 1989.
- LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador-BA 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM

- LISBOA, Armando Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 3, 109-115, jul/set. 2005. (Pensata).
- MARCONI, Marina de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO – OCEPE. **Banco de dados**. Email recebido em 16 de Abril de 2007.
- PEREIRA, José Roberto; RIGO, Ariádne Scalfoni. Cooperativas de trabalho em Minas Gerais: organização do trabalho. In. ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 4, São Paulo, 2006. **Anais...**, São Paulo: NESOL/FEAUSP, 2006. 1 CD ROM.
- PERES, Fernando Curi. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços agrícolas**, p.6-9, maio/2000.
- PIRES, Maria Luiza (org). **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Unircoop Américas, 2004.
- REBÓN, Julian. **Empresas de trabajadores?** Argumentos, n. 4, Instituto de Investigaciones Gino Germani IIFCS, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Universidad de Buenos Aires, Argentina, set/ 2004. Disponível em: < <http://www.argumentos.fsoc.uba.ar>>. Acesso em: 22/08/2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RIOS, Gilvando Sá Leitão. **Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: UFPB. 1979.
- ROUBAQUIM, Antônio; QUINTAES, Roberto Antônio. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V. 12(3), 96-99, jul/set., 1972.
- SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Para ampliar o cânone da produção. In. *Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista*. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.
- _____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In. SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SILVA, Tania Nunes da; GIESTA, Lílian Caporlíngua. Cooperativas de Trabalho, alternativa ao Desemprego ou Fachada: A percepção de alguns de seus *stakeholders*. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro-RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VENOSA, Roberto. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V 22(2), 23-36, abr/jun, 1982.
- WEBB, Sidney. 1889. As bases históricas do socialismo. In TEIXEIRA, Aloísio (org). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002.