

# Aspectos Psicossociais das Cooperativas Agrárias

*Francisco José Batista de Albuquerque<sup>1</sup>*

Este trabalho se propõe a tecer considerações sobre as organizações cooperativas agrárias, caracterizando-as diferencialmente das organizações tradicionais e das associações. Apresenta alguns resultados de estudos psicossociais sobre o tema e procura chamar a atenção dos pesquisadores sobre este tipo de organização como uma área carente de mais pesquisas no âmbito da psicologia social e organizacional.

## Introdução

O cooperativismo é um tipo de organização que está presente em quase todos os países do mundo, independentemente de ideologia, administração política ou econômica. Os países de estrutura de livre mercado e os de economia centralizada, assim como países com elevado avanço tecnológico ou ainda aqueles em que a tecnologia não é tão disseminada, possuem cooperativas (Pinho, 1966). As primeiras organizações cooperativas surgiram na Europa em meados do século passado, quando se deu a mudança sócio-econômica do estado de produção feudal para a era industrial. Nesta época, os artesãos, trabalhadores e pequenos produtores não contavam com a proteção de um sistema de seguro e de bem estar social por mínimo que fosse. Então, com a introdução das novas tecnologias muitos ficaram desempregados ou migraram e outros literalmente morreram de fome, principalmente as crianças (Ceña, 1983).

Ideologicamente, esta época estava apoiada pela teoria Malthusiana que apontava o crescimento geométrico da população versus o crescimento aritmético da produção, gerando o receio de mais mortes, guerras e desastres sociais de sérias conseqüências. Além do mais, os pobres eram

---

<sup>1</sup> - Professor do Mestrado em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba.

os que mais se reproduziam, aumentando a iminência do caos. Por outro lado, certas interpretações da teoria darwiniana da seleção natural também foram transpostas para a organização social, justificando a desapareição dos mais fracos, ou menos adaptados. É sob este pano de fundo de avanço tecnológico por um lado, e turbulência social por outro, que trabalhadores desempregados e pequenos produtores começaram a se organizar formando algumas associações que pudessem protegê-los frente às ameaças do mercado. As primeiras cooperativas nasceram no período de 1820 - 1840 na Inglaterra e na França, e em menor escala em outros países europeus.

Os agricultores, sobretudo os pequenos agricultores, têm necessidade de cooperação quando necessitam financiar e comercializar os seus produtos, para compensar deste modo sua inferioridade frente aos outros ramos da atividade econômica como as empresas e comerciantes, intermediários da produção, ou os bancos. Caso permaneçam isolados como meros produtores, tendem a ser prejudicados nos preços que obterão dos seus produtos, uma vez que, geralmente, são pouco afeitos a outras atividades distintas da produção em si. Portanto, não é de estranhar que o nascimento das cooperativas de agricultores estivesse intimamente relacionado à instituição do crédito cooperativo. Em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, como solução para os problemas de crédito agrícola, organizou um sistema de bancos locais para benefício dos agricultores que lhes facilitasse o acesso a um crédito mais barato que o dos usurários. Este sistema de cooperativas de crédito tornou-se conhecido como as cooperativas raiffeiseanas.

A partir do êxito destas e de outras organizações cooperativas, concepções ideológicas distintas matizaram a criação e o desenvolvimento de outras associações cooperativas, inserindo-as em um contexto político através de uma das seguintes tendências: anarquista; socialista ou católica. Um aspecto que merece a pena salientar neste momento é a ausência do Estado como fonte de influência nas organizações cooperativas.

## **Características das organizações do tipo cooperativo**

As organizações cooperativas são aquelas sociedades privadas que possuem legislações específicas em cada país e obedecem geralmente às seguintes características:

- o livre acesso e adesão voluntária independentemente de motivos políticos, religiosos, ou de qualquer outra ordem, que não técnica;
- a cada sócio corresponde um voto;
- o princípio da supressão do lucro;
- o poder legal independe do capital integralizado por cada sócio;
- os benefícios são proporcionais ao trabalho ou quantidade de produto aportado e não ao capital investido;
- têm um caráter educativo e formativo de novas cooperativas.

Desta maneira, elas se diferenciam das organizações tradicionais no que se refere ao capital e à participação dos sócios no processo decisório, pois enquanto nas cooperativas o voto é igual e unitário para todos, nas empresas tradicionais é o número de ações que determina a relação de poder, tanto no que se refere ao poder de escolha dos dirigentes, quanto à participação nos lucros. Nas cooperativas, a repartição dos benefícios se faz pelo produto apresentado por cada sócio e não pela quantia de capital que ele aportou. Por exemplo, um sócio A pode ter aportado dez vezes mais capital que um sócio B, mas se B entregou mais produtos à cooperativa então naquele ano ele terá mais benefícios que o sócio com mais capital. Em uma empresa privada normal, os lucros são repartidos proporcionalmente ao número de ações pertencentes a cada sócio, ou seja, ao capital aportado ao empreendimento.

Enquanto nas organizações tradicionais tipicamente estudadas pela psicologia, existem uns “donos” geralmente definidos e separados dos trabalhadores, nas cooperativas ambos os papéis se manifestam de maneira simultânea. Esta característica segundo Albuquerque (1994), implica um conflito para os membros das, cooperativa onde freqüentemente é difícil assumir um novo papel, o de cooperativista, no qual trabalhador, produtor e proprietário se confundem na mesma pessoa.

Os problemas relacionados com os conflitos de papéis são muito freqüentes nas cooperativas, sendo comum encontrar uma divisão de trabalho entre os membros, de maneira que uns poucos deles assumem o papel de “donos” e outros o de trabalhadores ou fornecedores, estrutura que atenta contra o que seria o verdadeiro espírito cooperativo e que não faz senão reproduzir novamente a estrutura clássica das empresas tradicionais.

Um outro aspecto nunca mencionado, é o que se refere ao entendimento do que seja o princípio da supressão do lucro. Aqui no Brasil, encontra-se uma certa confusão entre a supressão do lucro e o prejuízo.

Como se a cooperativa não devesse ser economicamente auto-suficiente em nome do social. Esta é uma maneira de justificar certos “descuidos ou ineiciência administrativa”. O princípio da supressão do lucro, na verdade, quer explicitar que a cooperativa ante os seus associados deve ter uma postura de lucro mínimo para poder repassar-lhes as sobras ou então diminuir deliberadamente estas sobras aumentando o preço pago ao produtor, mas sempre com sua margem de lucro que lhe garanta capital para investimento e sua manutenção.

Em estudos realizados na Espanha, com pequenas e grandes cooperativas, Clemente (1993) e Albuquerque (1994) constataram que as cooperativas consideradas grandes geralmente possuem cerca de 100 ou mais sócios, foram fundadas há mais de 15 anos e contam com uma certa estabilidade econômica, se aproximando em muito do modelo administrativo e de poder de uma grande empresa tradicional. As pequenas cooperativas geralmente possuem em torno de 10 sócios e constituem atualmente mais de 90% do total de cooperativas naquele país. Tendem a ser aquelas que ainda estão em uma fase inicial e atravessam um certo período de conflitos e instabilidades organizacionais com respeito ao seu futuro.

Também existem associações de cooperativas, formando redes de comercialização ou de produção, são as chamadas cooperativas de segundo ou de terceiro grau, que são por assim dizer cooperativas de cooperativas ou “holdings” de cooperativas. Existem também cooperativas que produzem diretamente seus produtos, outras que apenas os comercializam, outras ainda que atuam na área de transformação. Enfim, pode-se encontrar exemplos de cooperativas nos mais diferentes ramos de negócios, tamanho e poderio econômico.

Esta é uma rápida visão do surgimento e caracterização das cooperativas agrárias. Era necessária para um maior aprofundamento no que se refere aos aspectos psicossociais que aí estão envolvidos.

## **Aspectos psicossociais do estudo das cooperativas agrárias**

A preocupação das ciências sociais em geral e da psicologia social em particular pelo mundo das organizações, data do final do século passado. No entanto, desde o seu início, todo o trabalho realizado foi direcionado para organizações com um determinado tipo de características como as que seguem: concentração do poder na direção, produtivas, com

intenção de lucro, de grande tamanho e com uma diferenciação clara entre os trabalhadores, diretores e proprietários. A estas organizações, neste trabalho, chamaremos de organizações tradicionais.

As cooperativas têm semelhanças e diferenças tanto com as organizações tradicionais, como com as associações. Como as empresas tradicionais, as cooperativas têm a necessidade de produzir, de ter uma atividade econômica competitiva que deve ser necessariamente rentável para a sua própria sobrevivência; como as associações, as cooperativas têm uma proposta de isenção de busca do lucro como um fim em si mesmo, valoriza os aspectos organizativos mais voltados para o social e o político em defesa dos seus associados, além do gerenciamento de um poder mais participativo. Das associações se diferenciam justamente por sua inserção no sistema produtivo, econômico e no mercado e das organizações tradicionais, pela repartição do poder de voto e pela sua finalidade social.

Como foi dito antes, as cooperativas surgiram como uma defesa dos trabalhadores, artesãos e pequenos produtores, frente as contingências do mercado. Tiveram um forte desenvolvimento, de tal sorte que, atualmente, grande parte da produção e comercialização mundial passam através de organizações cooperativas e percebe-se cada vez mais uma forte influência de agentes de desenvolvimento, como as agências de financiamento internacionais ou dos próprios governos, promovendo um forte apoio institucional e financeiro ao fomento de novas cooperativas. Sua formação e expansão são incentivadas pelos planos estratégicos governamentais e pelas agências internacionais de desenvolvimento (Benecke, 1980). Neste sentido, muito é o capital empregado por estes organismos na tentativa de fomentar estas organizações. Entretanto, quando nos debruçamos a estudar o fenômeno tendemos à decepção com os seus resultados, posto que, a sua maioria tende ao fracasso, tanto do ponto de vista econômico e administrativo quanto do ponto de vista social, conforme explanaremos a seguir.

Estes insucessos devem-se tanto às dificuldades próprias de um novo investimento, quanto também pela maneira e condições nas quais são criadas. Do ponto de vista psicossocial, a maioria das novas cooperativas são formadas a partir de elementos de atração externos aos objetivos que elas deveriam perseguir. Normalmente, são agentes governamentais ou de Organizações Não Governamentais (ONGs) que, trabalhando junto às comunidades, promovem o interesse em fundar uma cooperativa. Como é criada a partir de incentivos institucionais, seus sócios a percebem como

uma organização que apenas serve aos interesses de captação de recursos que serão repassados "individualmente" para eles.

Assim, o comprometimento para com a cooperativa é muito pequeno em si mesmo. Nestas condições, são comuns os casos de administrações fraudulentas, interesses políticos eleitorais interferindo no processo, e outras disfunções organizacionais. Adicionalmente, outro complicador com que nos deparamos aqui no Brasil é que, nestas circunstâncias, as cooperativas tendem a ser criadas com um número muito elevado de sócios, 100 ou mais, como se fosse mais fácil administrar uma organização deste tipo que uma empresa privada tradicional. Mas não é, tanto pelas razões antes explicitadas, no que se refere ao conflito de papéis, quanto por requerer uma maior habilidade de gerenciamento negociado por parte de sua administração, traço tradicionalmente difícil de encontrar em nossos administradores.

Adicionalmente, muitas cooperativas agrárias tendem a ser criadas com o objetivo de dedicar-se à exploração coletiva da produção de alimentos. Entretanto, para a maioria dos agricultores, não interessa a produção coletiva e sim individualizada. As razões são a sua própria ideologia e valores, que se manifestam em motivos pragmáticos como o fato de ter mais filhos do sexo masculino e assim poder produzir mais que os seus vizinhos, ou seu lote conter melhores terras que os demais.

Nestes casos, melhor que forçar uma participação em trabalhos coletivos, seria respeitar a perspectiva individualista do agricultor, e criar cooperativas de transformação ou de industrialização para os seus produtos, que agregam um maior valor ao produto e permitem um maior controle da produção por parte de cada sócio. Este tipo de cooperativa promove uma maior aproximação dos sócios, além de ser um forte elemento aglutinador dos seus interesses, permitindo que estes empreendimentos coletivos possam responder tanto econômica quanto socialmente às aspirações destes trabalhadores.

Pesquisas em torno de variáveis psicossociais, tais como o histórico da fundação da cooperativa; a idade dos sócios; sua experiência anterior e participação no processo decisório, que influenciam no êxito ou fracasso de cooperativas agrárias na Espanha, mostram alguns resultados que podem auxiliar na viabilização de novos empreendimentos cooperativos. Atualmente estudos estão sendo desenvolvidos aqui no Brasil, no sentido de verificar a ocorrência de aspectos semelhantes Albuquerque (1996).

## Aspectos psicossociais condicionantes ao sucesso ou fracasso das cooperativas agrárias

Depois de diferenciar as cooperativas das organizações tradicionais e das associações, embora sublinhando aqueles aspectos que lhes são comuns, importa agora tecer considerações sobre alguns aspectos psicossociais que devem ser levados em conta quando se procede à análise de uma cooperativa ou a fundação de uma nova cooperativa.

*a. Coesão grupal.* Na análise da história da, deve-se considerar não só os aspectos organizacionais, como se faria em uma empresa tradicional, mas principalmente os aspectos ligados à coesão do grupo. Esta coesão deve estar fundamentada nos objetivos da cooperativa e no comprometimento dos membros com a cooperativa. Os indicadores que melhor podem determinar uma relação de sucesso para a cooperativa, são aqueles que indicam haver um forte comprometimento dos sócios, fundamentado na defesa dos seus interesses profissionais. Este interesse deve ser demarcado de tal sorte que os resultados a serem obtidos pelos sócios dependam da cooperativa antes que dos indivíduos e que os benefícios individuais se dêem através da organização cooperativa. A cooperativa deve ser percebida pelos sócios como um meio político e ideológico para alcançar determinados fins, o que de uma maneira individual seria muito mais desgastante. Entretanto, é imprescindível que os sócios tenham investido algo seu, como bens, capital, ou trabalho para a cooperativa, gerando um clima de comprometimento organizacional. Caso contrário, inexistindo dissonância cognitiva (Festinger, 1975) relacionada com a cooperativa, quer pelo esforço despendido para constituí-la, quer pela ameaça real de perdas importantes para os sócios, dificilmente este comprometimento será sustentável ao longo do tempo. Portanto, deve-se refletir sobre a maneira como é incentivada a criação de novas cooperativas por parte de órgãos governamentais e não-governamentais, quando estes órgãos se colocam como detonadores externos do processo de criação destas cooperativas. O modo de ingresso dos sócios na cooperativa, é um dos fatores determinantes para o seu êxito ou fracasso no futuro.

*b. Experiência dos anterior sócios em relação ao tipo de atividade da cooperativa.* Nas cooperativas de produção de alimentos, Clemente (op. cit.) mostrou, em pesquisa realizada na Espanha, com cooperativas pequenas e recém-fundadas, que, ao contrário do que o senso comum possa

indicar, aquelas cooperativas fundadas por pessoas sem experiência anterior de trabalho naquele ramo produtivo, são mais propensas ao êxito do que as cooperativas fundadas por sócios que já detêm experiência anterior na produção daquele produto específico. Isto se deve à menor resistência dos sócios sem experiência anterior às novas informações tanto de mercado quanto de tecnologia.

*c. Idade.* Pelas razões apontadas acima, também a idade é um fator a ser considerado como importante nesta relação de sucesso de cooperativas. Quanto mais jovens os sócios, maior é a probabilidade de êxito que a cooperativa pode alcançar. Mais uma vez, os jovens são mais propensos às novas informações que os mais velhos e este é um fator crucial nos tempos modernos.

*d. Legitimação do poder na cooperativa.* Esta legitimação está diretamente relacionada com o sentimento de participação que o sócio se atribui. Quanto mais representado ele se sente pela diretoria, mais participação e compromisso ele assume com a cooperativa. A representação e a participação estão diretamente relacionadas com os canais de comunicação e expressão entre ele e a diretoria. Neste sentido, a diretoria tem um papel fundamental que é o de propiciar e provocar, quando não existir, esta abertura para os sócios. Mais do que o rodízio dos membros nas diretorias, é o sentimento de representatividade que cala mais fundo na confiança e no comprometimento dos sócios com a cooperativa. A administração democrática implica mais em legitimidade do que em mudanças de diretores.

*e. A atribuição que os sócios fazem com relação ao êxito ou ao fracasso das cooperativas* depende de que a cooperativa tenha êxito ou fracasse naquele momento. Na medida em que a cooperativa obtém êxito, os sócios entendem que eles são parte da cooperativa e que aquele êxito foi obtido pelo seu esforço e contribuição, mas se a cooperativa está em uma situação de fracasso, rapidamente os sócios atribuem à direção da cooperativa a responsabilidade do insucesso. A teoria da atribuição explica este fenômeno, chamado de erro fundamental da atribuição (Ross, 1991).

No que se refere à dinâmica da administração das grandes e antigas cooperativas estudadas (Albuquerque, op. cit), não é possível diferenciá-las objetivamente das demais organizações. O sistema de autoridade, as normas, o controle social e as relações sociais, geralmente não as diferenciam de uma organização tradicional. No entanto, pode-se perguntar se

acaso elas deveriam se diferenciar. Tendemos a responder afirmativamente na medida em que estas organizações necessitam ser eficientes como uma organização tradicional e efetivas nos seus objetivos sociais. É desejável que as cooperativas cada vez mais consigam manter-se por seus próprios meios. Assim, as mais modernas técnicas de administração e gerenciamento devem ser por elas utilizadas e implementadas, através da incorporação de novos sócios especializados ou na formação desses quadros a partir dos seus próprios sócios. Neste sentido elas devem andar *pari passu* com as empresas mais competitivas, sem contudo perder de vista que são diferentes de uma empresa tradicional, que têm um objetivo social de responsabilidade com todos os seus sócios e com a comunidade.

Como foi dito antes, é muito elevado o número de empresas que fracassam nos seus primeiros dois anos. As cooperativas não estão isentas deste ônus. Entretanto, com as cooperativas jovens e de sucesso, ocorre um fenômeno muito peculiar. É que, do ponto de vista dos princípios do cooperativismo elas também tendem ao fracasso. Isto se pode compreender quando se percebe que os sócios destas cooperativas utilizam-se muitas vezes das condições favoráveis de financiamento e das especificidades da legislação para fazer uma espécie de teste do mercado. Quando acertam, em muitos casos, deixam morrer a cooperativa inicial e paralelamente fundam uma empresa particular com um menor número de sócios, que agora vai se dedicar à exploração daquele ramo comercial ou de produção, fugindo à base ideológica do cooperativismo. Entretanto, é justamente nesta base ideológica que eles e todo o movimento cooperativista se apoiam para auferir situações diferenciadas na legislação ou nos programas governamentais.

Finalmente, esperamos haver chamado a atenção dos pesquisadores na área para este campo das organizações cooperativas, e mais que tudo, salientar a sua importância como organizações nas quais os pesquisadores em psicologia social e das organizações podem em muito contribuir alocando novos dados e pesquisando formas alternativas de enfrentamento de suas dificuldades e peculiaridades frente aos outros tipos de organização.