

# A GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES SOB A ÓTICA DA INTERDISCIPLINARIDADE

Adriana Rita Sangalli<sup>1</sup>  
Katia Maria Goricoix Recalde<sup>2</sup>  
Erlaine Binotto<sup>3</sup>

## Resumo:

Este estudo objetivou analisar como se processam as relações interdisciplinares dos produtores familiares de leite com os gestores de uma Cooperativa, localizada no município de Mundo Novo - MS. As relações envolvem a gestão das informações, decisões e participação em assembleias e capacitações. A metodologia constou de dados primários e secundários. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com estudo de caso. Os dados de natureza primária foram obtidos por pesquisa direta, por meio de dois tipos de questionários, sendo um aplicado a sete diretores e outro aplicado a vinte cooperados da cooperativa de produtores de leite. Como fonte de dados secundários foi utilizada pesquisa documental em materiais impressos (documentos, artigos científicos, dissertações e livros), além de consultas em sítios eletrônicos oficiais de Agências Governamentais (CONAB, IBGE, MDA e OCB/MS). Os dados analisados permitiram concluir que a interdisciplinaridade está presente em várias situações na gestão da cooperativa e, que alguns pontos fracos devem ser melhorados, principalmente em relação à participação dos cooperados nas assembleias. Dessa forma, é possível melhorar a confiança e o nível de satisfação dos cooperados e assim, a interdisciplinaridade pode ocorrer com maior intensidade nas relações entre diretoria e cooperados.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar. Cooperativas agropecuárias. Gestão agroindustrial. Interdisciplinaridade.

## MANAGEMENT OF A COOPERATIVE OF FAMILY FARMERS THE PERSPECTIVE OF INTERDISCIPLINARITY

## Abstract:

This study aimed analyze the interdisciplinary relations of family farmer managers of a Cooperative, located in the Mundo Novo – MS City. Relationships involve the management of information, decisions and participation in meetings and trainings. The methodology included primary and secondary data. This is an exploratory descriptive case study. The nature of primary data were obtained by direct search, using two types of questionnaires, one applied to seven directors and one applied to twenty cooperative of milk producers' cooperative. As a source of secondary data was used documentary research on printed materials (papers, journal articles, dissertations and books), and queries in their websites official Government Agencies (CONAB, IBGE, MDA and OCB / MS). The analyzed data showed that interdisciplinarity is present in various situations in the management of the

---

1 Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Técnica e pesquisadora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS);

2 Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Técnica e pesquisadora da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (AGRAER);

3 Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URGS). Docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

cooperative, and some weaknesses that must be improved, especially in relation to the participation of cooperative members at meetings. Thus, it is possible to improve the confidence and satisfaction of members and thus interdisciplinarity can occur with greater intensity in the relationship between management and associates. **Keywords:** Family farming. Agricultural cooperatives. Management agribusiness. Interdisciplinarity.

## INTRODUÇÃO

O Brasil possui um número significativo de produtores rurais que dependem da atividade leiteira, em diversificadas escalas de produção. Esta atividade é muito importante para a composição da renda, por ser uma receita mensal e segura e por estar menos sujeita às variações climáticas (MARASCHIN, 2004).

As principais fontes econômicas do estado de Mato Grosso do Sul são a agricultura e a pecuária. Na pecuária, além da bovinocultura de corte, também têm grande destaque a atividade leiteira, que é praticada na maioria das propriedades rurais, principalmente nas pequenas, onde atua conjuntamente com outras atividades na geração de renda (MS, 2012).

O leite tem importância tanto na alimentação humana quanto no setor econômico. “É fonte de subsistência e até garantia de renda para muitos agricultores familiares” Krolow e Ribeiro (2006, p.14). Para Maraschin (2004), a atividade leiteira além de significar ocupação de mão de obra familiar e ser uma estratégia de subsistência para algumas famílias, é também, uma atividade integrada à diversidade produtiva do meio rural.

A produção de leite é uma alternativa econômica para a agricultura familiar, que aliada a outras atividades contribui para a melhoria de renda dos agricultores. A agricultura familiar é responsável por mais de 80% da ocupação no setor rural do Brasil, gerando sete de cada 10 empregos no campo e, em torno de 40% da produção agrícola. A maior parte dos alimentos que abastecem a mesa dos brasileiros, na atualidade, é oriundo das pequenas propriedades. Essa modalidade de agricultura favorece a utilização de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, como a diversificação de cultivos, o menor uso de insumos industriais e a preservação do patrimônio genético (CONAB, 2012).

A agricultura familiar responde por cerca de 60% dos alimentos que chegam à mesa das famílias brasileiras, representando 85% dos municípios rurais do país. Também corresponde a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e responde por 77% das ocupações produtivas e empregos no campo. No estado de Mato Grosso do Sul, 60% dos alimentos produzidos são oriundos da agricultura familiar. Da agricultura familiar, origina-se 58% do leite produzido nacionalmente. O leite é considerado o alimento de origem animal mais consumido pela população brasileira (BRASIL, 2011).

Na atividade leiteira oriunda da agricultura familiar, a cooperação entre os produtores é uma alternativa que viabiliza o processamento e distribuição da produção dos pequenos produtores (MARASCHIN, 2004). Conforme Rodrigues (2007, p. 25) “(...) a cooperativa passa a ser uma alternativa de mudança social em que a dignidade do trabalho e a responsabilidade social andam juntas com as transformações de um mercado cada vez mais exigente e competitivo”.

O mercado competitivo exige cada vez mais a cooperação entre os pequenos produtores a fim de possuir força para competir e desenvolver-se. Conforme Furtado (2001, p. 21) “O desenvolvimento, gerado endogenamente, requer criatividade no plano político, e esta se manifesta quando na percepção dos obstáculos a superar, adiciona-se um forte ingrediente de vontade coletiva”. Para o autor, “(...) somente uma liderança política imaginativa” tem a capacidade de conduzir, com criatividade, a construção de estruturas que permitam avançar na conquista de novas formas de convívio social.

A cooperativa é um importante instrumento de mudança social, atuando na promoção dos trabalhadores. Quando os cooperados adquirirem o status de empresários, tornam-se gestores de suas atividades, fator que demanda um permanente programa de capacitação (RODRIGUES, 2007).

Nas relações entre o Estado e o cooperativismo, a cooperativa é um espaço de poder que tem relações com espaços de poder constituídos. “Entre os méritos do cooperativismo está sua aspiração concreta valores que são difíceis de serem traduzidos e sintetizados num balanço econômico, porque tem força suficiente e incontestável para mover a vontade dos homens na direção da liberdade econômica e social” (VALADARES, 1995, p. 16).

A agricultura familiar e o cooperativismo estão envolvidos com diversificadas áreas de conhecimento, fato que evidencia seu caráter interdisciplinar. Envolve estudos nas áreas de ciências sociais, sociologia, economia, administração, antropologia, agroecologia, agronomia, geografia, história, direito, contabilidade, biologia, saúde, política, agronegócios, entre outras. Esta última que, por ser uma área interdisciplinar, já contempla todas as outras. Dessa forma, percebe-se o vasto campo de pesquisa no qual a interdisciplinaridade tem a função de abrir espaços de discussões, em áreas tão distintas, na busca de soluções para os dilemas do campo, da economia e da sociedade.

No contexto interdisciplinar da agricultura familiar e do cooperativismo, Raynaut (2011) observa que, a partir da interação estabelecida entre as ciências e as técnicas, surgem novos conceitos e paradigmas, desejos e projetos de indivíduos e da sociedade que utiliza meios cada vez mais eficientes para que se tornem realidade.

Torna-se necessário promover o conhecimento capaz de aprender problemas globais e fundamentais para neles inserir os conhecimentos parciais e locais. É necessário desenvolver a aptidão natural do espírito humano, para situar todas essas informações em um contexto e um conjunto. Ensinar os métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo, recompondo o todo para, posteriormente, conhecer as partes (MORIN, 2000).

Maraschin (2004, p. 19) destaca que: “As cooperativas, por pertencerem aos produtores rurais, que são ao mesmo tempo donos e usuários da empresa, são instituições com particularidades na sua gestão”. Elas são dirigidas pelo seu órgão máximo, que é a assembleia geral, onde todos os associados participam (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Dessa forma, o poder de decisão dos cooperados envolve fatores interdisciplinares. Eles precisam ter o conhecimento necessário dos assuntos antes de decidir, precisam entender das áreas que envolvem a gestão (administração, contabilidade, economia, sociologia) bem como da parte técnica e sanitária da produção (veterinária, zootecnia, agronomia, biologia), enfim são várias áreas de conhecimento interligadas e essenciais para a eficácia e sustentabilidade da gestão.

Destaca-se ainda, que os cooperados têm cada um, o seu sistema particular de produção, sua educação, valores, desejos, os quais devem ser direcionados e integrados para o fortalecimento do grupo. Neste sentido, a educação e a capacitação contribuem para uma gestão eficaz da organização.

Diante das questões que envolvem a interdisciplinaridade no contexto da agricultura familiar e mais especificamente do cooperativismo, o problema de pesquisa que este estudo procurou responder está relacionado com as seguintes questões: É possível identificar a interdisciplinaridade nas relações entre os gestores e os cooperados de uma Cooperativa de Produtores de Leite? Em que situações identificam-se esta interdisciplinaridade?

Neste contexto, o objetivo geral do estudo foi analisar como se processam as relações interdisciplinares dos produtores familiares de leite com os gestores da Cooperativa. Especificamente pretendeu-se: 1. Diagnosticar o perfil da Cooperativa, dos gestores e o dos cooperados; 2. Analisar a participação dos cooperados nas assembleias e como os gestores trabalham a interdisciplinaridade na gestão das informações e decisões da Cooperativa; e, 3. Verificar como acontece a interdisciplinaridade na rotina da Cooperativa, na gestão, na área tecnológica (qualidade do leite e adoção de tecnologias) e na disseminação de informações financeiras e contábeis.

Para realizar esta análise foi necessário caracterizar as relações entre os cooperados e a diretoria da cooperativa, diagnosticando o perfil dos mesmos e as principais ações que sustentam a interdisciplinaridade.

## **METODOLOGIA**

Realizou-se um estudo de caso em uma cooperativa de produtores de leite, onde buscou-se entender por meio da percepção dos gestores e dos cooperados, como são estabelecidas as relações entre eles, no que se refere à gestão da cooperativa. Optou-se pelo anonimato da Cooperativa a fim de assegurar a privacidade das informações. A cooperativa está localizada no município de Mundo Novo, na região Sul do estado de Mato Grosso do Sul, com uma população de 17.043 habitantes e uma área de 478.000 km<sup>2</sup> (IBGE, 2012). O município faz parte da bacia leiteira do Cone Sul, composta por treze municípios.

Conforme Weiverberg e Sonaglio (2011), no período de 1985 a 2008 o volume de produção de leite no Cone Sul cresceu em 4,1% passando de 20.951.000 litros para 52.740.000 litros. Foi a segunda em maior produtividade, entre as oito bacias leiteiras do estado, perdendo somente para a bacia de Nova Andradina que cresceu 4,37%. Conforme as autoras, esta bacia conta com quatro indústrias de laticínios, três fábricas e uma usina de beneficiamento, sendo a menor em unidades industriais em relação às demais.

A Cooperativa atualmente está consolidada no mercado regional do Cone Sul, possui sede própria com área de 5.000 metros quadrados, onde estão os equipamentos da agroindústria de processamento de leite pasteurizado, câmaras frias, pasteurizadora e empacotadora, resfriadores de leite, dois veículos para coleta do leite (caminhão com tanque de 4.000 litros e um veículo furgão) para entrega do leite no mercado local.

As atividades da Cooperativa tiveram início em 2003, desde então é composta por vinte e um produtores de leite, sendo todos agricultores familiares, visando produzir, beneficiar e comercializar o leite produzido conjuntamente, que representava 5% da produção diária do município (em média 2.000 litros por dia). Tiveram o apoio do órgão de assistência técnica estadual, atual Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (AGRAER), da Prefeitura Municipal de Mundo Novo que fez a doação de um terreno e a construção de uma mini usina de beneficiamento para pasteurização do leite e da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB/MS).

Antes da formação da cooperativa, a produção era vendida para laticínios do Paraná, estado vizinho e, para uma agroindústria de queijos de Mundo Novo. Atualmente processa em torno de 2.000 litros de leite diariamente, que são entregues no comércio local, em feiras livres, mercearias, padarias, sorveterias e rede de supermercados, no município de Mundo Novo.

Os dados utilizados de natureza primária foram obtidos por pesquisa direta, por meio de dois tipos de questionários padronizados especialmente elaborados, sendo um para os cooperados, com questões fechadas e um para os diretores, contemplando questões abertas e fechadas. Os questionários foram aplicados em entrevistas com vinte (20) dos vinte e um (21) cooperados e sete (7) dos doze (12) membros que compõem a diretoria da Cooperativa. Não foram entrevistados os

membros do conselho fiscal (3) e seus respectivos suplentes e um cooperado que faleceu recentemente, cuja cota ainda está ativa. Para garantir e respeitar a individualidade dos pesquisados, optou-se pelo anonimato dos entrevistados.

A pesquisa caracteriza-se por um estudo descritivo, de caráter qualitativo, delineada por um estudo de caso. Como fonte de dados secundários foi realizada pesquisa documental, utilizando-se materiais impressos (documentos, artigos científicos, dissertações e livros), além de consultas a sítios eletrônicos oficiais de Agências Governamentais (Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA e Organização das Cooperativas Brasileiras/Mato Grosso do Sul - OCB/MS).

Os dados coletados foram analisados mediante comparação entre as respostas dos questionários da diretoria e dos cooperados. A análise foi realizada em blocos, que envolveram o perfil dos cooperados, dos gestores e da cooperativa; as técnicas adotadas e os profissionais contratados para dar suporte aos associados; a gestão das informações, a participação nas assembleias e a compreensão dos relatórios; e, a promoção de cursos de capacitação e a participação dos cooperados, a liberdade de expressão, a confiança e a satisfação dos cooperados em relação aos gestores.

Posteriormente, a fim de responder a problemática da pesquisa, analisou-se a presença da interdisciplinaridade nas relações entre os cooperados e gestores, apresentadas nos resultados. Para tanto, foram articulados os seguintes autores que abordam sobre cooperativismo: Bialoskorski Neto (2006), Crúzio (2006), Gianezini et al. (2009) e Oliveira (2009), com os autores que abordam sobre a interdisciplinaridade: Fazenda (1994), Wilson (1999), Morin (2000), Pombo (2005), Raynaut (2011) e Poloni (2012).

## **O COOPERATIVISMO E A ATIVIDADE LEITEIRA NO CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR**

O setor da pecuária leiteira é um dos mais importantes do agronegócio brasileiro, praticado em todo o território nacional. Os produtores utilizam desde

técnicas mais rudimentares até tecnologias comparáveis às mais competitivas do mundo, conforme as propriedades (ALVIN; MARTINS, 2004).

Em 2009, conforme MILKPOINT (2011) o Brasil ocupava o quinto lugar entre os maiores países produtores de leite, com 29.112.000 toneladas produzidas. A produtividade por vaca ficava em 1,67 litros, enquanto que nos Estados Unidos e no Japão era de 9,3 e na Argentina de 4,9 litros.

Para Novo e Camargo (2004, p. 261), "(...) a atividade leiteira pode ser uma fonte de renda interessante, principalmente em áreas reduzidas, com caráter familiar". Os autores destacam que a lucratividade do setor está condicionada à aplicação de conceitos de produção intensiva e tecnificada, que necessitam de investimentos específicos, como instalações e maquinário. O treinamento com transferência de técnicas aos produtores é fundamental para a eficiência produtiva e deve envolver práticas agrícolas, ambientais e gerenciais.

A qualidade valoriza e torna o produto competitivo no mercado. Para Murdoch, Marsden e Banks (2000) muitos valores industriais e comerciais fazem parte e são fundamentais para definir e manter a qualidade dos produtos alimentares.

O surgimento das cooperativas melhora as condições dos produtos frente ao poder de mercado, principalmente dos produtores de escala reduzida. O associativismo representa uma maneira de sobrevivência do ambiente concorrencial (Maraschin, 2004). Neste contexto, Bialoskorski Neto (2000, p. 236-237) salienta que a missão fundamental da cooperativa "(...) é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva".

O cooperativismo é uma forma de alavancar a agricultura familiar e permite a conquista de novos mercados. A agricultura familiar se articula sob diferentes formas e intensidades entre seus elementos, família, terra e trabalho, adaptando-se a diferentes contextos sociais, econômicos e políticos (CAUME, 2009). Neste sentido, Friedmann (1978) e Fuller (1990) abordam as relações de parentesco dos recursos humanos envolvidos na agricultura familiar.

Guanziroli e Cardim (2000) destacam que a pecuária de leite é uma das principais atividades desenvolvidas entre os agricultores familiares, presente em



36% dos estabelecimentos. Conforme Wilkinson (1999) a renda gerada na produção de leite funciona como uma âncora do orçamento, mantendo a viabilidade da produção para parte dos agricultores familiares.

A organização de pequenos produtores de leite em cooperativas é uma forma de fortalecimento e sustentação da cadeia láctea, que aumenta o poder de barganha de preço e proporciona maior competitividade na comercialização do leite e seus derivados. Entre os papéis das cooperativas, Cook e Chaddad (2004) apontam a melhoria do retorno do agricultor, a diminuição dos custos de transação e a redução dos riscos de renda.

De acordo com Bialoskorski Neto (2006), em determinadas situações de imperfeição do mercado, a cooperação pode ser uma forma eficiente de coordenação que pode estar propiciando bem estar dos seus diversos agentes ou grupos em determinada situação do mercado.

O cooperativismo fortalece os produtores frente ao mercado, trazendo vantagens competitivas. A competitividade do mercado propiciou a existência das cooperativas agropecuárias. Estas estruturas econômicas intermediárias garantem ao produtor menores riscos na sua atividade e maior valor agregado para seus produtos (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Nas cooperativas como nas demais organizações, os conhecimentos individuais e coletivos são ativos que podem ser utilizados pela organização, a fim de atender seus objetivos ou para realização das atividades. A autogestão do conhecimento por meio da educação, treinamento e informação, são muito importantes para as cooperativas (Crúzio, 2006). Neste sentido, a interdisciplinaridade é de fundamental importância, na medida em que permite o acesso e troca de informações de gestão e técnicas, globalizando conhecimentos para fortalecimento da organização.

## **A INTERDISCIPLINARIDADE NA GESTÃO DO COOPERATIVISMO**

De acordo com Fazenda (1994, p. 18) “O movimento da interdisciplinaridade surge na Europa, principalmente na França e Itália, em meados da década de 1960, (...) época em que surgem os movimentos estudantis, reivindicando um novo projeto

de educação, de escola e de vida”. Conforme a autora, no Brasil, o ápice do movimento foi no início dos anos de 1990.

Na adoção de um enfoque interdisciplinar, o desafio fundamental consiste em tentar restituir, mesmo que de maneira parcial, o caráter de totalidade, de complexidade e de hibridação do mundo real, onde todos atuam (RAYNAUT, 2011). Nessa abordagem, destaca-se a cooperação que, conforme Gianezini et al. (2009), é um atributo das relações sociais que envolvem uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens.

Na resolução dos problemas de gestão das cooperativas está inserida a participação dos cooperados, sendo o diálogo a principal ferramenta. Para Fazenda (1998), o conhecimento do homem cresce conforme ele procura conhecer o outro, identificando-se nesse encontro por meio da linguagem fazendo-se entender e descobrindo o outro para entendê-lo. E, assim, por meio do diálogo, torna-se possível que o pensamento de ambos forme um único todo. Essa abordagem é sustentada por Japiassú (1976 *apud* Poloni, 2012) na qual, a interação e o diálogo são as únicas condições que possibilitam a interdisciplinaridade.

O homem redefine seu universo por meio da palavra e da sua experiência, permitindo sua interferência no mundo e deixando o mundo interferir nele. “(...) a palavra é a arma que o homem possui para dominar o mundo e fazer-se senhor dele. A palavra capta, conhece, interfere e transcende a consciência do homem em sua busca do mundo” (FAZENDA, 1994, p. 54).

É necessário compreender o dilema existente entre a ética da personalidade e a ética do caráter nos relacionamentos tanto individuais quanto coletivos, por meio do diálogo, discussão, interação e comunicação de forma livre e transparente (CRÚZIO, 2006). Neste sentido, Calegare e Silva Júnior (2012) destacam que, a construção coletiva de conhecimentos por meio do diálogo entre os indivíduos envolvidos contempla aspectos valiosos da interação entre pessoas, ambientes e situações.

O respeito ético ao outro, a forma de pensar os valores na coletividade, permite que os impasses sejam resolvidos com diálogo, buscando entender e se fazer entender, promovendo o crescimento da sociabilidade entre os cooperados. Na vida em cooperativa, os direitos devem ser iguais, o que demanda um grande

esforço para trabalhar as diferenças. Fatores como a racionalidade administrativa das formas de trabalho, a produção em série, assim como, os meios de comunicação, a publicidade e o consumo interferem na sociabilidade, não sendo possível separar a vida social das influências globais (OLIVEIRA, 2006).

Compreender é aprender e reaprender incessantemente, fator fundamental para as reformas das mentalidades. Na abordagem de Wilson (1999), estamos aprendendo o princípio fundamental de que a ética é tudo. A existência social humana, ao contrário da socialidade dos animais, baseia-se na propensão genética a formar contratos de longo prazo que evoluem, pela cultura, em preceitos morais e lei (MORIN, 2000).

Para Crúzio (2006, p. 119) “Aprender a aprender significa revitalizar e socializar”. O autor salienta que a cultura organizacional das cooperativas (seus valores, atitudes, tradições, relações sociais, políticas e econômicas) deve resgatar valores como a liberdade (participação nas decisões), a equidade (justiça e imparcialidade nas negociações) e a fraternidade (respeito aos outros nas negociações internas e externas à cooperativa). Neste enfoque, Morin (2000) enfatiza que a cultura acumula em si, o que é conservado, transmitido, aprendido, e comporta normas e princípios de aquisição.

Em relação à administração das cooperativas, Oliveira (2009) observa que as metodologias, técnicas e processos necessitam estar interligados e a base está nos indivíduos. Estes são o principal foco de conhecimento, informação, decisão, ação e avaliação das atividades da cooperativa. O autor observa que uma das maiores evoluções das cooperativas é o desenvolvimento de metodologias e técnicas administrativas que comprometam os executivos e profissionais com os resultados, sem esquecer dos cooperados, os quais têm elevada responsabilidade pelos resultados da cooperativa. Oliveira (2009) apresenta um modelo de gestão cooperativista que tem como aspectos básicos, a educação (interação entre cooperados e cooperativa), a cultura (trabalho em conjunto), a democracia (igualdade de direitos e deveres) e o empreendimento (vontade de competir e cooperar).

Questões estratégicas e organizacionais podem gerar questões diretas importantes para as cooperativas, como: o aumento da capacitação profissional dos executivos, profissionais e cooperados; constante busca de níveis de motivação,

participação e comprometimento com os resultados; separação dos papéis dos gestores e cooperados e a capacidade de trabalhar com as diversidades (OLIVEIRA, 2009).

Dentro das questões organizacionais da cooperativa, o desenvolvimento de trabalhos em equipes multidisciplinares, é uma questão estratégica apontada por Oliveira (2009). Para o autor, esta é a principal consequência quando o foco está nos indivíduos, pois ocorre um maior comprometimento dos participantes com aperfeiçoamento contínuo, proporcionando troca de conhecimentos e compartilhamento da importância da equipe para todo o grupo.

O cooperativismo é uma organização com capacidade de mudar comportamentos, condicionando novos hábitos, ações, posturas e regras (GIANEZINI et al., 2009). Assim, a participação dos cooperados nas decisões é um fator muito importante nas cooperativas agropecuárias. Bialoskorski Neto (2006) aborda que um menor número de membros e uma área geográfica menor, servem de incentivo para os associados participarem, já que os custos de deslocamento são menores e o voto representa maior poder de decisão.

Os objetivos das organizações cooperativas envolvem resultados econômicos que são distribuídos aos associados com melhores preços e em prestação de serviços. O associado cooperativado deve ser trabalhado por meio da educação cooperativa, onde ele é formado para a cooperação sem oportunismos individualistas. A participação ativa dos cooperantes nas decisões transforma a assembleia geral em um fórum de planejamento de médio e longo prazos (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

O processo de educação ocorre continuamente com os associados, dentro da cooperativa e fora dela, com suas famílias e membros da comunidade. Para Crúzio (2006) a aprendizagem individual e coletiva pode ser a única vantagem competitiva sustentável atualmente nas organizações. O autor observa a necessidade da visão holística na organização, focalizando as pessoas com suas experiências, capacidades e habilidades, sem a subordinação funcional.

O cooperativismo orienta-se para a experiência coletiva na resolução dos problemas organizacionais, aliando conhecimentos técnicos, científicos e adquiridos com a prática diária. Poloni (2012) aborda a interdisciplinaridade como uma relação

de reciprocidade, de mutualidade, uma concepção unitária de ser humano. A autora destaca que a interdisciplinaridade insere-se numa atitude de abertura, sem preconceitos, onde todo o conhecimento tem o mesmo nível de importância e o saber universal anula o conhecimento individual; é também, uma atitude de coerência, pois a opinião particular fundamenta-se na opinião crítica do outro.

Fazer interdisciplinaridade envolve atitude, curiosidade, abertura de espírito, gosto pela colaboração, pelo trabalho em comum. Ela só acontece se há compartilhamento de domínios de saberes onde ninguém é proprietário exclusivo (POMBO, 2005). A autora salienta que “para arriscar fazer interdisciplinaridade é necessário perceber que a nossa liberdade só começa quando começa a liberdade do outro. Ou seja, temos que dar as mãos e caminhar juntos” (POMBO, 2005, p. 13). Neste sentido, percebe-se que o conhecimento amplo e globalizado, que rompe fronteiras individuais, fomentado pela interdisciplinaridade, é essencial para a sustentação das organizações cooperativas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A Cooperativa pesquisada iniciou suas atividades no ano de 2003 e possui atualmente 21 cooperados, um quantitativo que se manteve desde seu início e, conforme Bialoskorski Neto (2006), esse fato representa maior poder de decisão. A diretoria é composta de doze membros, sendo: presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e três membros do conselho fiscal com seus respectivos suplentes. O grau de instrução do presidente e do vice é o ensino médio completo e dos demais, ensino fundamental incompleto.

O quadro técnico atual da cooperativa é composto de um contador que realiza os serviços contábeis e um médico veterinário para prestar assistência à usina de beneficiamento e aos cooperados, profissionais contratados para cargos-chave, conforme destaca CRÚZIO (2006). A produção média mensal beneficiada é de 35.900 litros sendo comercializada a R\$ 0,84/litro. No verão a produção chega a 46.000 litros/mês (22% a mais que nos outros períodos).

Quanto ao perfil dos cooperados, 90,40% são proprietários de terras, sendo que todas não ultrapassam 100 hectares, 47,61% dessas propriedades estão distantes até 10 km da usina de leite, característica que contribui para a redução dos

custos de transporte. Entre os cooperados, a pecuária de leite é a principal atividade, 76,19% dos proprietários possuem de 10 a 50 animais, o grau de instrução é baixo, sendo que apenas 23,80% possuem o ensino médio completo, 71,42% possuem faixa etária entre 40 e 50 anos e a renda ultrapassa R\$ 1.500,00/mês para todos eles.

A ordenha mecânica é realizada em 95% das propriedades, onde 81% entregam mais de 3.000 litros de leite ao mês. Todos recebem assistência técnica de um médico veterinário da cooperativa e de técnico em agropecuária e agrônomo por parte do estado. A sanidade animal é realizada duas vezes ao ano, em todos os animais de todas as propriedades, bem com o exame de sangue para brucelose e tuberculose. Este aspecto é muito importante para a qualidade do produto (leite) e insere-se na abordagem de GIANEZINI et al. (2009) e RAYNAUT (2011).

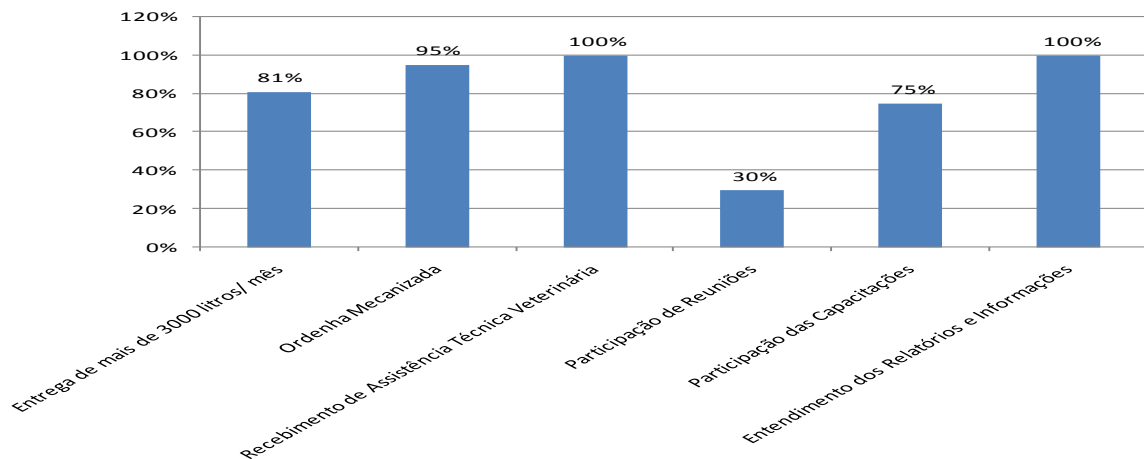
A cooperativa tem calendário de reuniões mensais (assembleias) para a diretoria e bimestrais para os sócios. Os cooperados são informados pessoalmente, por ocasião da entrega diária do leite e também por telefone. As decisões são informadas aos que compareceram e também aos ausentes na assembleia. O percentual de participação nas reuniões varia de 30% a 50% (11 participantes em média).

É importante destacar que há um empenho por parte da diretoria em tornar a gestão interdisciplinar, por meio da interação e do diálogo fundamentada por FAZENDA (1994); POLONI (2012). No entanto, o índice de participação é muito baixo para que ocorra, de fato, uma relação interdisciplinar satisfatória com o comprometimento dos cooperados nas decisões, conforme OLIVEIRA (2009); BIALOSKORSKI NETO (2006).

A figura 1 apresenta o perfil dos cooperados, o nível de participação nas assembleias e como os gestores trabalham a interdisciplinaridade na gestão das informações e decisões da Cooperativa, por meio da assistência técnica, capacitação e entendimento dos relatórios com as informações contábeis e financeiras da organização.

Os relatórios contábeis ficam à disposição dos cooperados, junto ao contador da empresa. Segundo o presidente, a linguagem é de fácil compreensão considerando o grau de instrução dos sócios. Existe também, um resumo dos

relatórios contábeis e financeiros, que ficam expostos na usina de beneficiamento de leite, em mural próprio, incentivando assim a informação. Em suas respostas, 95% dos cooperados entendem os relatórios ou forma de transmissão das informações da cooperativa. Esta racionalidade administrativa está pautada nos enfoques de WILSON (1999); MORIN (2000); OLIVEIRA (2006).



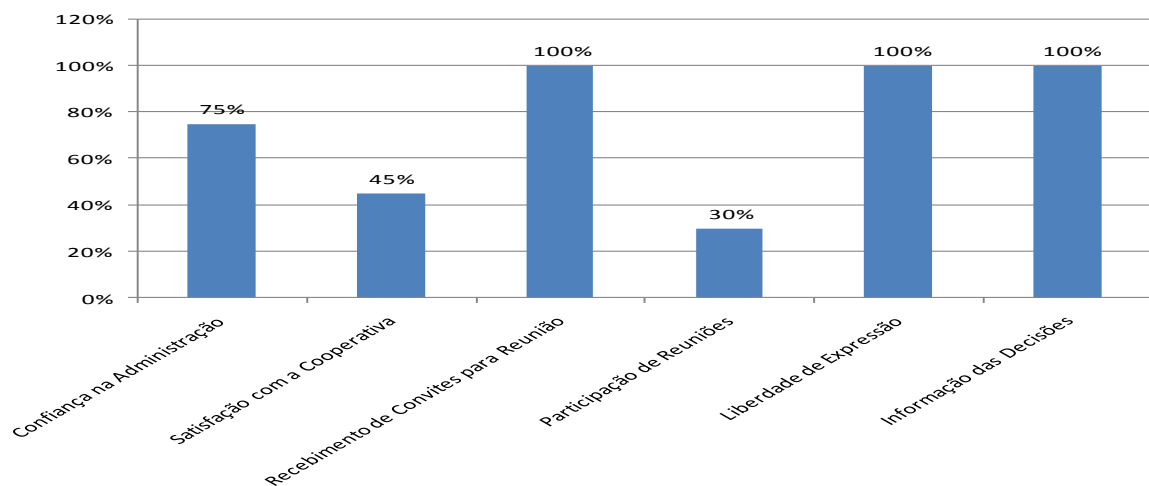
**Figura 1: Perfil dos cooperados, participação nas assembleias e interdisciplinaridade na gestão das informações e decisões da Cooperativa.**

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme dados da pesquisa.

A cooperativa promove capacitação de novas tecnologias eventualmente, com o apoio do Serviço de Apoio - SEBRAE, OCB-MS e AGRAER, porém devido ao trabalho diário e deficiência de mão de obra, característica que marca a agricultura familiar, a participação muitas vezes é insuficiente. Para 80,95% dos cooperados, a Asproleite somente, às vezes, oferece capacitação/treinamento sobre novas tecnologias para a melhoria da pastagem e qualidade do leite e, 71,42% disseram participar dessas capacitações oferecidas. A necessidade de educação continuada para aquisição e troca de conhecimentos interdisciplinares são abordadas por POMBO (2005; CRÚZIO (2006); BIALOSKORSKI NETO (2006); OLIVEIRA (2009); RAYNAUT (2011).

Quando questionados se estão satisfeitos com a cooperativa, 43% dos cooperados responderam que sim e, em relação à confiança, 71,42% confiam parcialmente nos dirigentes, que são conhecidos por todos. Quanto à comunicação, as informações são repassadas por telefone ou pessoalmente para todos os

cooperados. Todos recebem cronogramas de reunião, porém, apenas 30% sempre participam e, 60% alegaram falta de tempo para participar. As decisões são informadas a quem não participou em 100% das vezes e, todos disseram que tem liberdade para expressar a sua opinião. A interdisciplinaridade na gestão das informações tem ênfase na abordagem de Crúzio (2006) que destaca a interação, a socialização e a transparência das informações. A figura 2 apresenta o nível de interdisciplinaridade na rotina da Cooperativa em relação aos gestores.



**Figura 2: A interdisciplinaridade na rotina da Cooperativa**

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme dados da pesquisa.

A análise das entrevistas permite constatar que há um bom nível de confiança dos cooperados para com os dirigentes, no entanto, há um baixo nível de satisfação, que pode ser explicado pela desmotivação na participação em assembleias. Neste aspecto, salienta-se a importância de interligar a metodologia, técnicas e processos aos indivíduos destacada por Oliveira (2009), que também aborda o respeito ético entre os indivíduos. E ainda, Pombo (2005) que salienta o 'caminhar juntos' e Poloni (2012) com a reciprocidade. Estas características interdisciplinares, aliadas à participação mais intensa dos cooperados são fundamentais para melhorar o nível de satisfação e confiança na gestão da cooperativa.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer as relações interdisciplinares presentes em uma cooperativa de agricultores familiares são essenciais para analisar aspectos de sua gestão e projetar perspectivas futuras. Este estudo possibilitou diagnosticar pontos importantes sobre a gestão da cooperativa pesquisada.

Constatou-se que é possível identificar a interdisciplinaridade nas relações entre cooperados e gestores da cooperativa, que se destaca em maior intensidade em algumas situações e, em outras, em menor grau.

A interdisciplinaridade está mais presente nas seguintes situações: na compreensão dos relatórios financeiros e contábeis, onde é um fator muito importante para os cooperados, que demonstra a preocupação da diretoria em transmitir as informações em linguagem acessível; o fato dos cooperados serem avisados sobre as assembleias via telefone ou pessoalmente, o que torna a relação entre os gestores e os cooperados, mais próxima, refletindo a importância da opinião e do voto nas decisões; no acesso facilitado às informações e decisões, que são divulgadas para o conhecimento de todos e informadas aos cooperados que não participaram das assembleias.

A interdisciplinaridade também pode ser observada, em menor grau, na promoção de capacitação técnica que é uma forma de adquirir conhecimentos e trocar experiências entre a ciência, a pesquisa e a prática diária dos cooperados. Através de novas técnicas ou do aperfeiçoamento, podem melhorar a produtividade tanto individual, quanto para o grupo. A melhoria neste quesito é muito importante para a gestão e sustentação econômica da organização.

O ponto crítico identificado está na participação dos cooperados em assembleias, cujo índice se apresentou muito baixo (30 a 50%), resultado que dificulta o diálogo e a interação de conhecimentos, que são essenciais para que se faça a interdisciplinaridade, conforme FAZENDA (1994), POMBO (2005), RAYNAUT (2011) e POLONI (2012).

É importante destacar que os cooperados são avisados das reuniões, possuem liberdade de expressão, porém, a participação é muito baixa. Juntamente com a melhora na participação, estima-se que haverá uma melhoria no índice de

satisfação com a cooperativa, bem como, da confiança, que se apresentou moderada.

Ressalta-se que, os dados obtidos na pesquisa poderão contribuir para a melhoria da gestão da Cooperativa estudada e, de outras organizações sociais, bem como, servirão de base para outros trabalhos sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

- ALVIM, R. S.; MARTINS, M. C. Desafios nacionais na cadeia produtiva do leite. ZOCAL, R. et al. **Leite: uma cadeia produtiva em transformação**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004. 268 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA. **Agricultura familiar no Brasil e o Censo Agropecuário 2006**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://sistemas.mda.gov.br/arquivos/2246122356.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.
- CALEGARI, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. Ver. Interd. nter e/ou transdisciplinaridade como condição ao estudo das questões socioambientais. **INTERthesis**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 216-245, Jul./Dez. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/index>>. Acesso em 12 fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.5007/1807-1384.2012v9n2p216>.
- CAUME, D. J. Agricultura Familiar e Agronegócio: falsas antinomias. **Redes**. Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 1, p. 26 - 44, Jan./Abr. 2009. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/viewFile/846/722>>. Acesso em: 24 jun. 2011.
- CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Produtos e Serviços. **Agricultura Familiar**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1125&t=2>>. Acesso em: 15 mar. 2012.
- COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
- CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob habilidades e equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 176 p.
- FAZENDA, I. C. A. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. Campinas, SP: Papirus, 1994. 143 p.
- FRIEDMANN, H. World market, state and family farm: social bases of household production in the era of wage labour. **Comparative studies in Society and History**. Cambridge, v. 20, n. 4, p. 545-586, 1978.

- FULLER, A. M. From Part Time Farming to Pluriativity: a decade of change in rural Europe. **Journal of Rural Studies, Local?** London, v. 6, n. 4, p.361-373, 1990.
- FURTADO, C. Razões e ficções do desenvolvimento. ARBIX, G. et al. (Orgs.). São Paulo: Editora UNESP; Edusp, 2001.
- GIANEZINI, M. et al. O cooperativismo e seu papel no processo de desenvolvimento local: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. In.: 47º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL– SOBER. **Anais...** Porto Alegre, 2009.
- GUANZIROLI, C. E.; CARDIM, S. E. C. S.(Orgs.). **Novo relato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/ FAO.
- KROLOW, A. C. F.; RIBEIRO, M. E. R. Obtenção de leite com qualidade e elaboração de derivados. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Embrapa Clima Temperado. **Documentos 154**. Pelotas, julho/2006.
- MARASCHIN, A. F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS**. 2004. 145 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MILKPOINT. Estatísticas Lácteas. **Produção Mundial**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/mercado/estatisticas/estatisticas-lacteas-71231n.aspx>>. Acesso em: 30 jul. 2011.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez Editora, 2º edição, 118 p., 2000.
- MS. Estado de Mato Grosso do Sul. **Perfil de MS (Economia)**. 2012. Disponível em: <<http://www.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=4298&show=3626>>. Acesso em: 27 mar. 2012.
- MURDOCH, J.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Quality, nature, and embeddedness: some theoretical considerations in the context of the food sector. **Economic Geography**. v. 76, n. 2 (Apr.,2000), pp. 107-125. Published by: Clark University. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/144549>>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- NOVO, A. L. M.; CAMARGO, A. C. Alternativas inovadoras para otimizar a transferência de tecnologia para a agricultura familiar. ZOCCAL, R. et al. **Leite: uma cadeia produtiva em transformação**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004. 268p.
- OCB/MS - Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul. **Cooperativas agropecuárias filiadas**. Disponível em: <<http://www.ocbms.org.br>> acesso em: 10 ago. 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, P. S. **Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida.** São Paulo: Ed. USP, 2006. 155 p.

POLONI, D. A. R. **Integração e interdisciplinaridade: uma ação pedagógica.** Textos. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.cefetsp.br/edu/eso/delacirinter.html>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

POMBO, O. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. **Liinc em Revista**, v.1, n.1, março 2005, p. 3 -15. Disponível em:<<http://www.ibict.br/liinc>>. Acesso em: 24 mai. 2012.

RAYNAUT, Claude. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos. PHILIPPI, A. J. ; SILVA NETO, A. J. (editores). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação.** Barueri, SP: Manole, 2011.

RODRIGUES, R. C. **Cooperativismo: uma alternativa viável para a elevação da renda familiar na microrregião do Cariri Oriental Paraibano.** 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2007.

SBRISSIA, G. F.; PONCHIO, L. A. Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro: Situação atual, mudanças e perspectivas. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA. **Revista DBO.** Fev./2005. Disponível em:<<http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/Cepea-Leite-Artigo.pdf>> acesso em: 04 ago. 2011.

VALADARES, J. H. As relações entre o estado e o cooperativismo. CAMPOLINA, C. et al. **Ciclo de debates - autogestão: associativismo e cooperativismo.** Belo Horizonte, 1995 94 p.

WEIVERBERG, S. L.; SONAGLIO, C. M. Produção Leiteira em Mato Grosso do Sul: evolução e importância econômica. In.: 49º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. **Anais...** Belo Horizonte, 2011.

WILKINSON, J. Cadeias produtivas para a agricultura familiar. Organizações Rurais e Agroindústrias. **Revista de Administração da UFLA**, v. 01, n. 01, p. 34-41, 1999. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewFile/299/296>> acesso em: 20 ago. 2011.

WILSON, E. O. **Consiliência: a unidade do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.