

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

LEANDRA HOLZ

**A PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS COMO UM MECANISMO DE
PODER: UM ESTUDO DE CASO DA COOPAR**

PORTO ALEGRE

2022

LEANDRA HOLZ

**O MECANISMO DE PODER DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS:
UM ESTUDO DE CASO DA COOPAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), como requisito parcial à obtenção de título de mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Prof. Dr. Maycon Noremberg Schubert

PORTO ALEGRE

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Holz, Leandra

A profissionalização em cooperativas como um mecanismo de poder: um estudo de caso da Coopar / Leandra Holz. -- 2022.

111 f.

Orientador: Maycon NoreMBERG Schubert.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Cooperativismo. 2. Profissionalização. 3. Poder. I. Schubert, Maycon NoreMBERG, orient. II. Título.

LEANDRA HOLZ

**A PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS COMO UM MECANISMO DE
PODER: UM ESTUDO DE CASO DA COOPAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), como requisito parcial à obtenção de título de mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Porto Alegre, 27 de abril de 2022

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Maycon NoreMBERG Schubert (orientador)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Alexandre Almeida de Magalhães
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Jairo Alfredo Genz Bolter
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Adriana Paola Paredes Peñafiel
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Para os meus pais e agricultores familiares,
Flavio e Mara, com todo meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Reservo este espaço para fazer alguns agradecimentos especiais, sem a intenção de conseguir citar a todos e todas que estiveram ao meu lado e, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço, sempre em primeiro lugar, às incontáveis bênçãos do meu bondoso Deus, que tem me conduzido até aqui.

Agradeço a minha família, por todo o suporte e apoio incondicional às minhas escolhas dentro e fora da vida acadêmica. Especialmente, a minha mãe, Mara, por todos os conselhos e afetos; ao meu pai, Flavio, que sempre me transferiu coragem para ir em busca dos meus sonhos; ao meu irmão, Leisner, com quem tenho uma relação ímpar, de apoio e aconselhamento mútuo; a minha avó, Verônica, pelo cuidado sempre presente e pelas comidinhas gostosas por onde transmite o seu amor; e ao meu querido, Istauâne, pela parceria sincera, pelo incentivo constante e por ser calmária em meio ao caos.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pela assistência e oportunidade de aprender e compartilhar na companhia de pessoas tão incríveis. Especialmente, ao meu orientador, Maycon, por acreditar no meu trabalho, pelas valiosas contribuições, pela atenção, paciência e suporte nesta jornada.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

Agradeço à Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda. (Coopar) pela contribuição e acesso aos dados, bem como a cada agricultor familiar associado, que dedicou um pouco do seu tempo para participar desta pesquisa.

Agradeço ao curso de Gestão de Cooperativas, no qual me graduei, e onde iniciei minha trajetória como pesquisadora crítica do cooperativismo. Grande parte do que sou, certamente devo às pessoas que cruzaram o meu caminho neste período. Agradeço especialmente, à professora Eliza, que acreditou em mim desde o início e me mostrou o quão alto eu posso sonhar. Não seria exagero dizer que não estaria concluindo mais esta etapa sem o seu apoio.

A todos vocês, meu muito obrigada! Aguardem os próximos capítulos desta trajetória que estou construindo.

RESUMO

A temática da profissionalização aparece amplamente difundida nos trabalhos sobre cooperativismo como uma das principais saídas para que as cooperativas possam enfrentar os desafios da competitividade e garantir a sua sobrevivência no mercado global. Sendo, em sua maioria, um debate favorável a profissionalização das cooperativas, é pertinente trazer uma discussão crítica de seus processos e de como opera no interior das cooperativas. Por meio da teoria foucaultiana sobre poder e da revisão da literatura, esta pesquisa analisa em que medida a profissionalização, como um mecanismo de poder, opera no interior de uma cooperativa agropecuária, a Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda. (Coopar) de São Lourenço do Sul/RS. Além de se tratar de um estudo de caso, os procedimentos metodológicos adotados foram a realização de 3 entrevistas com informantes-chave; a análise documental de 15 atas de assembleias gerais e 200 atas de reuniões do conselho de administração; e a aplicação de 30 questionários junto aos associados da cooperativa. Os resultados apontam para uma tensão constitutiva da cooperativa entre práticas democráticas e de cooperação e as exigências de uma gestão mais racional, centrada na eficiência econômica. No entanto, há uma maior adequação às lógicas de mercado e, com isso, à profissionalização, que passa a operar conduzindo a conduta da cooperativa e de seus associados sob as normas da racionalidade neoliberal de mercado, que exigem o aprimoramento pessoal constante, o aumento da produtividade a qualquer custo, a competitividade e a eficiência. Práticas que parecem estar distantes da discussão de contestação à lógica do capital e seus métodos de racionalização do trabalho, que originou o movimento cooperativista. Por outro lado, os dirigentes da cooperativa e os associados em geral, estão a todo momento produzindo tensionamentos e obstáculos à profissionalização e à lógica racional neoliberal de mercado, o que pode demonstrar que formas cooperativas de organização, como o caso da Coopar, podem propiciar mais reações, respostas, resistências, desvios de conduta e racionalidades outras, numa dinâmica em que alterações nessas relações de poder são sempre possíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo. Profissionalização. Poder.

ABSTRACT

The theme of professionalization appears widely spread in works on cooperativism as one of the main solutions for cooperatives to face the challenges of competitiveness and guarantee their survival in the global market. Since, for the most part, a debate favorable to the professionalization of cooperatives, it is pertinent to bring a critical discussion of its processes and of how it operates within the cooperatives. Through the Foucauldian theory of power and literature review, this research analyzes the extent to which professionalization, as a mechanism of power, operates within an agricultural cooperative, the Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda. (Coopar) from São Lourenço do Sul/RS. In addition to being a case study, the methodological procedures adopted were 3 interviews with key informants; document analysis of 15 minutes of general meetings and 200 minutes of meetings of the board of directors; and the application of 30 questionnaires to the cooperative's members. The results point to a constitutive tension of the cooperative between democratic and cooperative practices and the demands of a more rational management, centered on economic efficiency. However, there is a greater adaptation to market logics and, with that, to professionalization, which starts to operate leading the conduct of the cooperative and its members under the norms of neoliberal market rationality, which require constant personal improvement, productivity at any cost, competitiveness and efficiency. Practices that seem to be far from the discussion of contesting the logic of capital and its methods of rationalizing work, which gave rise to the cooperative movement. On the other hand, the directors of the cooperative and the associates in general, are at all times producing tensions and obstacles to professionalization and the neoliberal rational logic of the market, which can demonstrate that cooperative forms of organization, such as the case of Coopar, can provide more reactions, responses, resistances, misconduct and other rationalities, in a dynamic in which changes in these power relations are always possible.

KEYWORDS: Cooperativism. Professionalization. Power.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistematização dos procedimentos metodológicos

51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra dos associados por município	83
Tabela 2 - Escolaridade dos associados respondentes do questionário	84
Tabela 3 - Frequência que os associados respondentes vão à cooperativa	85

LISTA DE SIGLAS

ACI	Associação Comercial e Industrial de São Lourenço do Sul
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRF	Brasil <i>Foods</i> S.A
CAPA	Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCGL	Cooperativa Central Gaúcha Ltda.
COOPAR	Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda.
COSULATI	Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Laticínios Ltda.
CRESOL	Cooperativa de Crédito Rural Solidário
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EMATER	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural.
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
NGC	Nova Geração de Cooperativas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

APOIO DE FINANCIAMENTO CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código 001.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3	APORTE TEÓRICO: O QUE ESTAMOS ENTENDENDO POR PODER	22
3.1	NEOLIBERALISMO E RACIONALIDADE NEOLIBERAL.....	28
4	COOPERATIVISMO E PROFISSIONALIZAÇÃO	33
4.1	O QUE O CONTEXTO DE SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO TEM A NOS DIZER?	33
4.2	O DISCURSO DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS	39
4.2.1	Contração externa de profissionais	43
4.2.2	Capacitação interna dos associados	47
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
5.1	“PROFISSIONALIZAR COM OUTRO PASSO”: A CRIAÇÃO DA COOPAR E A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS AGRICULTORES	52
5.2	A PROFISSIONALIZAÇÃO EM AÇÃO.....	59
5.2.1	Industrialização e profissionalização técnica: novas metas para o aumento da produtividade	60
5.2.2	“Os outros nos esmagam, nesse processo”: uma realidade concorrencial	67
5.2.3	O sujeito da cooperativa.....	72
5.3	MECANISMOS DE RESISTÊNCIA À PROFISSIONALIZAÇÃO E À LÓGICA DE MERCADO.....	77
5.3.1	“A gente não trabalha dessa forma”: tensionamentos produzidos no ambiente da cooperativa	78
5.3.2	Tensionamentos dos associados ou parceria “de sucesso”?	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA	105
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ASSOCIADOS	107

1 INTRODUÇÃO

A formalização do cooperativismo surge no contexto da intensa industrialização europeia em meados do século XIX. Nessa época, vários movimentos estavam questionando a generalização do modo capitalista de produção baseado na geração de lucro a partir da mão de obra assalariada, tais como os movimentos socialistas, anarquistas e comunistas que, de modo geral, criticavam a forma de propriedade dos meios de produção que permitiam ao capitalista praticamente todo o poder de decisão sobre o produto produzido e o processo produtivo, resultando numa sociedade de imensas desigualdades.

Para alguns movimentos, considerava-se que só seria possível mudar essa forma de organização da produção se toda a sociedade fosse alterada, como numa revolução (MARX, 1978, MARX; ENGELS, 2005). Outros acreditavam em mudanças localizadas, que pudessem obter maior justiça social sem necessitar previamente revolucionar toda a sociedade. O movimento cooperativista insere-se nesse projeto, ao ter como meta organizar a produção a partir da obtenção de meios de produção que pertençam a todos os trabalhadores. Dessa forma, não haveria divisão entre donos e não donos dos meios de produção, e, conseqüentemente, as decisões sobre a gestão do processo e do produto desse processo deveria ser realizada por todos, considerados associados.

Além disso, as cooperativas, diferentemente de uma empresa capitalista, prezariam pela igualdade e solidariedade, e não pelo resultado econômico a qualquer custo. Os chamados “princípios do cooperativismo”, já elaborados junto à primeira cooperativa em Rochdale na Inglaterra em 1844, hoje são expressos pela associação voluntária e livre; pela organização e controle democrático, bem como a participação econômica dos membros; devem ser autônomas e independentes; oferecer educação e treinamento aos associados; prezar pela cooperação ao invés da competição e, sustentar o interesse pelo desenvolvimento da comunidade (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 1995).

Inseridas num contexto de capitalismo extremamente competitivo, as cooperativas, ao longo do tempo, foram se distanciando das pautas que deram origem ao movimento, principalmente de contestação ao modo capitalista de produção e acumulação, e foram optando pelo apelo a práticas comuns nas empresas capitalistas

convencionais, o que vem ocorrendo, pelo menos desde a criação da chamada “administração científica” e sua “racionalização” do processo produtivo de Frederick Taylor (1990), o que quer dizer que o norteador das decisões passa a ser a ideia de que o lucro deve sempre aumentar através do aumento da produção e diminuição do custo, sendo que qualquer outro fator é secundário. Um processo que, até a pouco tempo, queria dizer especialização e parcialização do trabalho e separação entre a execução e a gestão. Assim, aos poucos, é posto em discussão, mesmo nas cooperativas, a valorização de uma ideia de que é mais “racional” e “científico” priorizar o lucro em detrimento de qualquer outro objetivo, o que não parou por aí.

A racionalização alcança novas proporções com o neoliberalismo, a partir da década de 1930. Para além da organização do processo de produção, uma forma específica de racionalidade ganha força, a chamada “racionalidade neoliberal”, cujas principais características estão na generalização do mercado e da concorrência a todos os níveis e na identificação do homem com a empresa. Com base em tais parâmetros, a racionalidade neoliberal torna-se um modo de governo dos homens e da sociedade (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

Um dos dispositivos de poder operantes no neoliberalismo e que auxiliam na reprodução dessa racionalidade é o dispositivo da profissionalização, um dos principais mecanismos de poder que atravessa e constitui as cooperativas na contemporaneidade. Tal vínculo é possível na medida em que a profissionalização também aparece ligada à questão da eficiência, discurso sempre presente da apresentação de métodos que buscam racionalizar algo, seja o processo de trabalho ou os demais domínios da vida.

Assim, o foco deste trabalho é a profissionalização das cooperativas, algo que nos parece interessante de ser estudado, uma vez que grande parte dos trabalhos recentes sobre cooperativismo tem apontado a profissionalização como a principal saída para que essas organizações enfrentem os desafios da competitividade e possam garantir a sobrevivência no mercado global. Isso porque há um debate sobre a separação entre a propriedade e o controle das cooperativas, o qual sugere que os proprietários da organização (os associados) não precisariam estar, obrigatoriamente, no controle das suas decisões, sob a justificativa de que a gestão das cooperativas demandaria uma complexidade muito grande. É no desfecho dessa discussão, que a profissionalização aparece.

Gostaríamos de salientar que as cooperativas foram usadas por governos brasileiros nas décadas de 1940 e 1950 como disseminadoras de um projeto nacional de modernização e aumento da produtividade (CRÚZIO, 1999; SCHALLENBERGER, 2007). Tais objetivos também podem ser vinculados a uma racionalidade baseada nas lógicas do mercado. O caráter intervencionista oficial do Estado perante às cooperativas permaneceu de 1938 a 1988 quando, junto a Constituição Federal, foi outorgada a autogestão das cooperativas. A partir de então, começaram a surgir debates com ênfase na reestruturação organizacional das cooperativas (CARETTA; VENTURINI; GENDELSKY, 2007) de modo independente do apoio estatal, quando a profissionalização das cooperativas ganhou força (GIMENES R.; GIMENES F., 2007), baseando-se num discurso de que na “guerra por mercados”, não haveria mais espaço para o “amadorismo”, impulsionando a adoção de técnicas e procedimentos com um caráter mais “profissional” (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015).

Assim sendo, a profissionalização torna-se um mecanismo para governar as cooperativas, operando em seu interior sob diferentes formas, técnicas e procedimentos que acabam por modificar sua forma própria de organização e gestão. Além disso, nos estudos sobre profissionalização em cooperativas, duas vias da profissionalização costumam aparecer com mais frequência: a contratação de profissionais externos para atuar na gestão da cooperativa e/ou a capacitação dos associados (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015).

A profissionalização está vinculada a um discurso peculiar sobre a eficiência, e é ao tratá-las como inseparáveis que o discurso da profissionalização ganha relevância, afinal, dificilmente encontraremos alguém que não queira ser eficiente. Acreditamos que, por esse mesmo motivo, há poucos trabalhos que lançam críticas à profissionalização e seus processos. Por outro lado, inúmeros trabalhos relatam os benefícios em atuar com uma gestão profissionalizada, seja pela complexidade da gestão oriunda das peculiaridades das cooperativas se comparado às empresas convencionais (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015), pelo “baixo nível instrutivo dos associados” (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012) o que acaba por gerar uma certa ineficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2015), e até mesmo pelo “alto custo e tempo” que processos democráticos demandam e podem ser

modificados por meio da profissionalização (GIMENES; GOZER, I.; GOZER, D., 2008).

Nesse embate, é comum que os processos democráticos sejam relegados a segundo plano, e questionados em favor da eficiência e agilidade de adaptação às mudanças do mercado. E, independentemente da forma como a profissionalização se apresenta, ela provoca alterações nas práticas e procedimentos das cooperativas, na relação desta com os associados e na forma como esses próprios associados organizam seu trabalho e suas propriedades familiares.

O aporte teórico que conduz essa pesquisa, concentra-se nas ideias de Michel Foucault sobre poder. Tal escolha é justificada pela possibilidade de renovação de um debate sobre relações de poder em cooperativas que está concentrado em perspectivas marxistas e teorias administrativas. Queremos propor outras possibilidades teóricas e relacionais, ainda pouco utilizadas nos estudos sobre cooperativas. De acordo com essa perspectiva, passamos a entender o poder enquanto uma ação e, por isso, não pertencente a um indivíduo ou instituição, nem com um ponto de origem num dado lugar. O poder é, nessa concepção, um “feixe aberto de relações” que funciona de maneira estratégica e é exercido por meio de “dispositivos” (FOUCAULT, 2014b, 2014c, 2017).

Nos interessa, principalmente, entender como o poder funciona e quais as condições históricas que permitiram o seu agenciamento, não nos atendo a quais tipos de poder, quem o detém e onde é o seu lugar de origem, considerações estas incompatíveis com a teoria manuseada nessa pesquisa. O poder também aparece extremamente conectado com o sujeito, ou seja, o poder é produtor de subjetividades. Nesse caso, queremos também investigar a formação de um “sujeito da cooperativa”, que passa a ser constituído nas malhas do mecanismo de poder da profissionalização. Contudo, é importante destacar que o sujeito não sofre a ação do poder de forma passiva, da mesma forma que o poder não se resume à capacidade de repressão. O poder está em uma relação de coexistência com a liberdade e, por isso, só existe quando há a capacidade de contestação, de tensionamento, e de resposta (FOUCAULT, 2014c).

Para tais investigações, o estudo de caso selecionado é o da Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda. (Coopar), que possui sua sede no interior de São Lourenço do Sul/RS, cidade costada pela Lagoa dos Patos com cerca

de 43.111 mil habitantes de acordo com o último censo realizado em 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). A Coopar iniciou suas atividades em 1992 por meio de um grupo de agricultores orientados pela organização não governamental Centro Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA), atuando na compra e venda de grãos, passando a operar, a partir de 2001, na cadeia leiteira, registrando, mais tarde, sua própria marca de produtos lácteos e laticínios: a Pomerano Alimentos. Atualmente, a Coopar conta com aproximadamente 4.750 famílias associadas, atuando em 14 municípios da região (COOPAR/POMERANO, s.d.).

Trata-se de uma cooperativa que, dentre os sete ramos do cooperativismo ordenados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), pertence ao ramo agropecuário, dedicando-se a atividades desse fim. Essa especificação é fundamental quando pretende-se investigar como um mecanismo de poder opera em determinado contexto, podendo apresentar-se de outras formas, provocar outras relações e diferentes modificações, conforme a sua estrutura organizacional e atividade em que atua.

Em resumo, nossa pesquisa justifica-se pelo interesse no estudo das relações de poder nas cooperativas e, baseando-se nas obras de Michel Foucault, a possibilidade de investigação da profissionalização como um mecanismo de poder que modifica as estruturas das cooperativas e torna-se um modo de conduta dos associados. Do ponto de vista de um problema sociológico, compreender os processos de profissionalização como mecanismos de poder, possibilita pensar a gestão de cooperativas sob um ponto de vista pouco estudado.

A partir dessa perspectiva, surgem importantes reflexões e questionamentos, os quais, apoiados nas experiências de uma cooperativa no interior do Rio Grande do Sul, a Coopar, podem ser sintetizados na seguinte questão: em que medida a profissionalização, considerada como um mecanismo de poder, opera no interior de uma cooperativa? Dessa forma, o objetivo geral é compreender como a profissionalização opera como um mecanismo de poder no interior da Coopar. De forma específica, buscamos: a) analisar quais condições tornaram possível o agenciamento do mecanismo de poder da profissionalização na Coopar; b) identificar, caracterizar e discorrer sobre como o mecanismo de poder da profissionalização operou e vem operando, moldando as práticas e os sujeitos da cooperativa e, c)

verificar os tensionamentos decorrentes do processo de profissionalização, a partir do ponto de vista dos associados, e possíveis práticas de resistência no interior da própria cooperativa.

A fim de proporcionar uma boa leitura, o trabalho se organiza da seguinte forma: no capítulo dois apresentamos os procedimentos metodológicos que norteiam essa pesquisa. No capítulo três explicamos como estamos entendendo o poder que é o ponto de partida dessa pesquisa, trazendo alguns aspectos da teoria foucaultiana que nos ajudam a pensar as relações de poder. Na sequência, discutimos sobre o neoliberalismo e a chamada “racionalidade neoliberal”. No capítulo quatro, expomos as referências bibliográficas que vinculam o contexto de surgimento do cooperativismo a uma discussão sobre a organização “racional” do processo de trabalho para, após, deslocar tal discussão para um dos principais mecanismos de poder operante nas cooperativas sob a lógica racional neoliberal, a profissionalização, e apresentarmos como os trabalhos sobre cooperativismo têm exposto a temática. Assim, encerramos a parte teórica e passamos para a discussão dos resultados no capítulo cinco, organizado de modo a responder cada objetivo específico separadamente. O texto finaliza com as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregue nessa pesquisa é embasada no enfoque qualitativo, e desenvolvida por meio de um estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências e permite elucidar realidades vivenciadas por grupos específicos a respeito de um fenômeno. A fim de conseguir informações detalhadas sobre o fenômeno a ser analisado e pelo interesse em considerar o conhecimento dos participantes em relação ao objeto de estudo, acreditamos que este método contribua para uma prática interpretativa mais aprofundada (FLICK, 2004, 2009; YIN, 2001).

Conforme exposto na introdução, o estudo de caso é o da cooperativa Cooper, escolha esta que foi fundamentada pela busca em entender e interpretar como a profissionalização opera no interior dessa cooperativa, moldando as práticas e os sujeitos, principalmente porque partimos de um conhecimento prévio da organização por parte da autora dessa dissertação, que possui residência no interior do mesmo município; já desenvolveu outros trabalhos acadêmicos com a cooperativa, inclusive tendo participado de assembleias da cooperativa; e, acima de tudo, pelo fato de sua família estar associada a mesma, o que de alguma forma pode significar um acesso privilegiado da pesquisadora aos dados e as pessoas.

Para a construção desse trabalho, a compreensão do problema de pesquisa, coleta dos dados e a análise, destacamos três dimensões teóricas que estão relacionadas com os três objetivos específicos da pesquisa. O objetivo específico (a) procurou dar conta das condições que tornaram possível o agenciamento do mecanismo da profissionalização. A dimensão teórica que serviu de base para a análise do objetivo, como dito acima, é o que Foucault (2014c, p. 138) define como uma “estratégia de poder”, justamente os meios, mecanismos e táticas que condicionam o funcionamento de um “dispositivo”.

Os métodos utilizados para tal investigação foram a análise documental das atas das assembleias gerais e reuniões do conselho de administração, bem como entrevistas semi-estruturadas com informantes-chave. Ao total somaram 16 atas de assembleias gerais ordinárias e extraordinárias dos anos de 2005 a 2020 e análise de 200 atas de reuniões do conselho de administração dos anos de 1992 (ano da constituição da cooperativa) até a última ata disponível, de fevereiro de 2021. Para

dirimir dúvidas em relação às informações obtidas por meio das atas, foram realizadas três entrevistas com informantes-chave, selecionados devido as suas trajetórias na gestão da cooperativa, tendo feito parte ou do conselho de administração ou da gerência de algum dos setores, e sendo nomes sempre lembrados quando o assunto é a relevância da atuação na mesma. O roteiro geral que norteou tais entrevistas encontra-se no Apêndice A.

Os dados apontaram alguns traços do que foi considerado por nós como um antes e um depois da profissionalização no local onde a Coopar se inseriu, o que nos levou a elencar características sobre a região, os agricultores e a própria cooperativa, possibilitando a análise das condições que tornaram possível a atuação da profissionalização, com uma maior atenção aos discursos, formas e articulações em que se apresentou.

Na sequência, o objetivo (b) por meio do qual buscamos identificar, caracterizar e discorrer sobre como o mecanismo da profissionalização operou e vem operando, moldando as práticas e os sujeitos, apoiou-se na dimensão teórica que considera que o exercício do poder consiste em “conduzir condutas” e “arranjar a probabilidade” das ações (FOUCAULT, 2014c, p. 133).

A busca de acompanhamento do processo de constituição da profissionalização na cooperativa perpassou pelos mesmos métodos do objetivo (a): as atas de reuniões e entrevistas com os informantes, através das quais procuramos apontar como a organização da cooperativa foi moldada ao longo do tempo, levando em consideração variáveis como os cursos, treinamentos, seminários e capacitações, e como a sua dinâmica organizacional foi sendo modificada a partir das táticas, manobras e procedimentos desse processo de profissionalização, que também foi a atitude escolhida pela cooperativa frente à concorrência. Com isso, procuramos descrever o que poderia ser caracterizado como o “sujeito da cooperativa”, considerando como a profissionalização estaria conduzindo a conduta dos associados, tendo como parâmetro variáveis como a atitude profissional, o aperfeiçoar-se constante e a identificação com a “empresa”.

Pontuamos que a nossa intenção inicial era atender esse objetivo (b) também com base na análise dos materiais dos cursos de formação e capacitação que aconteceram por meio da cooperativa ao longo dos anos, porém, ao que parece, a

Coopar não possui o arquivamento desse material, impedindo, assim, a análise dos mesmos.

E, por fim, mas não menos importante, procuramos capturar as tensões e possíveis resistências oriundas do processo de profissionalização: o objetivo específico (c). A dimensão teórica utilizada para essa etapa foi o entendimento do poder como uma “rede de relações sempre tensas” (FOUCAULT, 2014b, p. 30) que ora afirmamos, ora questionamos, mas que está sempre em atividade, provocando ações e reações.

Nesse sentido, em um primeiro momento, verificamos os tensionamentos que foram sendo produzidos e reproduzidos na cooperativa ao longo dos anos, pelos diferentes associados que passaram pela direção, podendo se apresentar na forma de uma norma estatutária ou como pequenos processos no interior da cooperativa, que podem ser configurados como possibilidades de resposta à lógica racional de mercado e à profissionalização. Tais tensionamentos foram constatados considerando os dados reunidos para os objetivos anteriores: os documentos e as entrevistas.

Por último, buscamos nos aproximar do que seria o ponto de vista dos associados, seus tensionamentos individuais e interações com os demais associados. A fim de capturar esse movimento dinâmico entre poder e resistência, utilizamos o método de aplicação de questionário junto aos associados. Essa também não era a ideia inicial. Pretendíamos realizar entrevistas que possibilitariam uma maior percepção das práticas de resistência, bem como uma maior explicação com relação ao que entendemos por tais práticas. As conversas, permitiriam, provavelmente, uma maior liberdade dos entrevistados para falar sobre temas pertinentes à pesquisa. Porém, tal método se tornou inviável frente à pandemia do Covid-19, quando precisávamos evitar a exposição e contato com as pessoas. Realizar entrevistas *online* não foi um caminho viável, primeiramente porque é sabido que os associados, habitantes do interior, normalmente não possuem um bom acesso à internet. Outra questão que impossibilitou as entrevistas com realização *online* foi pressupormos a dificuldade de criar um vínculo entre o pesquisador e o participante, os quais dificilmente teriam confiança sobre o método. Essa também foi uma das dificuldades na aplicação do questionário *online*, como veremos adiante.

A saída que julgamos ser a mais viável no momento, foi a aplicação de um questionário *online* por meio da plataforma do *Google Forms*, com questões de múltipla escolha e algumas questões abertas, conforme o Apêndice B. Em primeiro momento, foi feito um levantamento junto à sede da cooperativa das fichas de sócios com telefone celular, das quais coletamos 100 nomes. Desse número, produzimos uma amostra por região, a qual totalizou 30 associados. Dos 30, conseguimos contato com apenas dois. Isso porque a maioria das pessoas não utilizava mais o mesmo número de celular, já que as fichas não são atualizadas de tempos em tempos e não há um sistema operacional onde se pode encontrá-las, são fichas físicas. Assim, partimos para um plano b, quando abordamos pessoas que interagem por meio de “curtidas”, comentários e compartilhamentos, na página pública do *Facebook* da Coopar. De aproximadamente 90 pessoas para as quais enviamos um convite para participar da pesquisa, recebemos o retorno de 30, sendo que por acaso, 15 identificaram-se como sendo do gênero masculino e 15 do gênero feminino. Muitos não responderam aos convites, sendo que alguns não aceitaram participar e outros até mesmo nos bloquearam, o que mostra que entrevistas *online* realmente seriam inviáveis, talvez pela dificuldade em estabelecer uma relação de confiança entre pesquisador e participante.

Com base nesses métodos, realizamos a triangulação e interpretação dos dados obtidos a fim de dar conta dos objetivos específicos e responder à questão de pesquisa sobre como o mecanismo de poder da profissionalização opera, levando em consideração que tal mecanismo se configura no quadro mais amplo já traçado pelo dispositivo da racionalização, e é um dos principais mecanismos para governar as cooperativas na contemporaneidade, conforme será discutido nos capítulos que seguem.

3 APORTE TEÓRICO: O QUE ESTAMOS ENTENDENDO POR PODER

O ponto de partida desse trabalho é o estudo das relações de poder. No entanto, são muitas as possibilidades de pensar e entender o poder. Desde Platão (2001), Aristóteles (1997), Maquiavel (2010), passando pelos contratualistas (HOBBS, 1974; ROUSSEAU, 1973) e, mais tarde, Weber (2000), dentre muitos outros, o poder tem ganhado destaque e despertado os mais diversos debates.

Quando pensamos em delimitar algo teoricamente, é comum tentarmos enquadrar significados dentro de conceitos fechados. Isso nos permite um maior “controle” sobre a pesquisa e os resultados. Contudo, devemos concordar que falar em poder nos remete a muitas possibilidades, as quais dificilmente se pode enclausurar. Propomos pensar o poder, não como um conceito fechado, mas como infinitas possibilidades no sentido de uma *analítica do poder*. Da mesma forma, não buscamos desvendar qual o poder que está em jogo para depois delimitá-lo, antes, queremos entender *como* ele funciona (FOUCAULT, 2017).

Nessa perspectiva, a abordagem teórica que propomos manusear está inserida no pensamento do filósofo francês Michel Foucault (1926-1984). Embora tenha adquirido uma grande importância nos seus estudos, o autor não elaborou um conceito geral sobre o poder que pudesse ser “aplicado” em uma realidade social. Isso porque, segundo o autor, não há uma definição precisa ou algo global chamado “poder”, há teorias que são provisórias e merecem ser revisadas de tempos em tempos (FOUCAULT, 2017). Em razão disso, encontramos nas suas obras muito mais características do que seria (e o que não seria) o poder do que um conceito exato e fechado.

Tentando reunir algumas das ideias do autor, primeiramente devemos evitar uma concepção de poder que remeta a uma propriedade. Isso porque, na maioria das vezes, quando pensamos em poder, o associamos a uma pessoa ou a alguma instituição, e dizemos: fulano “tem” poder. Na visão de Foucault (2014d), o poder não é algo que pode ser possuído, repassado, trocado ou conferido a alguém, como se fosse uma mercadoria. O poder é uma ação, não se possui, mas se *exerce* de forma estratégica (FOUCAULT, 2014c).

Se olharmos para o dicionário, exercer significa “colocar em funcionamento”. Logo, se o poder é exercido e seus efeitos de dominação não devem ser atribuídos a

uma apropriação, isso significa que ele é colocado em funcionamento e seus efeitos de dominação são atribuídos justamente a esses “funcionamentos”: disposições, manobras, táticas, técnicas, assim por diante, o que está muito além de um privilégio que se pode deter ou não (FOUCAULT, 2014d, p. 30).

Esse modo de entender o poder marca uma certa ruptura do pensamento de Foucault com o marxismo, que dominou durante bom tempo o pensamento político europeu, mas que vinha sendo questionado por movimentos sociais e novas correntes de pensamento, principalmente a partir da década de 1960 na Europa. Ao invés de centrar os estudos sobre poder no papel do Estado e das classes dominantes, como diz Marx (por exemplo, 1978), Foucault afirma que o Estado não é a instância máxima de poder, nem a ele pertence. Pelo contrário, para Foucault, o poder não está localizado em um ponto específico. A própria burguesia, no sentido marxista, não detém o poder segundo Foucault. Ela possui uma genialidade sim, que a fez “[...] construir máquinas de poder que instauraram circuitos de lucro, os quais por sua vez reforçam e modificam os dispositivos de poder, de maneira móvel e circular” (FOUCAULT, 2017, p. 337), isso, no entanto, não a faz detentora do poder. E, embora Foucault admita que existem redes de poder que possuem um “ápice”, que se apresentam de forma “piramidal”, ainda assim, isso não significa que do “ápice” deriva todo o poder ou que ele é o lugar do poder, mas que mesmo em uma hierarquia, o poder é sustentado por vários mecanismos, discursos de controle e dispositivos que aparecem em diferentes instâncias e que ápice e base “[...] estão em uma relação de apoio e condicionamento recíprocos [...]” (FOUCAULT, 2017, p. 335).

Sempre que falamos em poder, num sentido foucaultiano, estamos falando de relações de poder. Na verdade, por mais estranho que possa soar, o poder em si não existe. Não há um dado lugar do poder, um ponto específico de onde ele emana. O poder é, na realidade, uma relação ou relações, é um “feixe aberto”, não estático (mesmo que se apoie em estruturas permanentes), sempre em atividade, sempre em ação (FOUCAULT, 2014b, p. 49).

Em termos de relação de poder, Foucault (2014c, p. 132) a define como “[...] um modo de ação que não age direta e imediatamente sobre os outros, mas que age sobre sua ação própria. Uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais, futuras ou presentes”. E ela se articula sobre dois elementos fundamentais: que aquele sobre quem a relação de poder se exerce, seja mantido até o fim como “sujeito

de ação”; e que proporcione respostas, reações, efeitos, invenções possíveis (FOUCAULT, 2014c, p. 132-133).

Nesse sentido, o poder é uma “rede de relações sempre tensas” (FOUCAULT, 2014d, p. 30) dentro das quais ora afirmamos, ora questionamos. Ele não tem por função reprimir, pelo contrário, ele garante certa liberdade dentro do seu domínio, isto é, abre um campo de possibilidades de condutas, reações e comportamentos do sujeito (FOUCAULT, 2014c). Toda e qualquer luta ocorre no interior dessas relações, uma vez que não é possível escapar da ação do poder. Se “onde há poder, há resistência”, elas acontecem no interior dessa rede, e não travadas de fora (FOUCAULT, 2017). Isso quer dizer, também, que a liberdade é condição para a existência do poder. Sem liberdade, não há relação de poder. Torna-se uma relação de obrigação física, de violência pura. Estando o homem preso, sem um campo de possibilidades, isso não se configura uma relação de poder. Seria, justamente, se houvessem possibilidades de reação, chances de escapar, possíveis deslocamentos. Isso significa que entre poder e liberdade, não há uma relação de exclusão, não é no bloqueio da liberdade que o poder se realiza, mas, entre eles há, ao mesmo tempo, uma relação de incitação mútua e de luta (FOUCAULT, 2014c).

É na possibilidade de ação, de reação, que o poder opera. Por isso, não convém analisar as relações de poder e o próprio poder em si, investigando apenas as instituições ou a política. As relações de poder inscrevem-se nos mínimos procedimentos e aparecem sob as mais diferentes formas, que circulam por entre toda a sociedade, sem lugar fixo e sob diferentes objetivos e estratégias (FOUCAULT, 2014c).

Por “estratégia de poder”, no sentido da racionalidade utilizada para se atingir um determinado fim, Foucault entende como um “[...] conjunto de meios utilizados para fazer funcionar ou para manter um dispositivo de poder”. De modo geral, “estratégias” são “[...] os mecanismos utilizados nas relações de poder” (FOUCAULT, 2014c, p. 138).

Podemos nos perguntar: já que o poder não é uma mercadoria que se possui, nem um lugar em que se ocupa, mas que se exerce, por onde e como acontece seu exercício? O poder é exercido, num sentido foucaultiano, pelos *dispositivos de poder*.

Por esse termo tendo demarcar, em primeiro lugar, um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições,

organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre esses elementos (FOUCAULT, 2017, p. 364).

Trata-se, portanto, de uma “rede do poder” onde vários elementos são articulados de forma estratégica, abrangendo a amplitude de toda a sociedade e, ao mesmo tempo, se inscrevendo nos lugares mais íntimos e mínimos das relações sociais. O Estado, por exemplo, seria um desses dispositivos, mas não o único e nem o central. Essa talvez seja uma das grandes novidades trazidas por Foucault: enquanto a maioria dos estudos partia do Estado – considerado instância máxima do poder – ou das classes sociais, para entender o poder, sua abordagem pretende fazer o caminho inverso: partir das especificidades do poder, dos seus mecanismos mais sutis, das suas mais diversas ramificações, partindo dos *micropoderes* para algo maior (FOUCAULT, 2017).

Sendo o dispositivo esse conjunto de elementos heterogêneos, interessa saber a natureza do laço que pode haver entre tais elementos. É como um jogo: as peças não permanecem estáticas, não ocupam um lugar fixo, logo, estão em constantes modificações e mudança de posições, ao mesmo tempo que há sempre uma função estratégica dominante do dispositivo. “O dispositivo está, então, sempre inscrito em um jogo do poder [...]” (FOUCAULT, 2014b, p. 47).

Essa forma de problematizar o poder, nem a direita nem a esquerda até 1970, havia colocado em questão. Preocupavam-se em denunciar o poder *no outro*, no seu rival. A direita olhava para o poder em termos jurídicos, de soberania e constituição, e a esquerda, pela vertente marxista, pela classe e pelo aparelho estatal. “Ninguém se preocupava com a forma como ele se exercia concretamente e em detalhe, com sua especificidade, suas técnicas e suas táticas”, diz Foucault (2017, p.42).

Portanto, além de olhar para as “malhas mais finas da rede do poder”, seria importante passar a entendê-lo como algo produtivo, que produz, e não somente como algo repressivo, fadado a dizer “não”. Essa associação do poder à repressão, parece, aos olhos de Foucault (2017, p. 44), algo que grande parte das pessoas aceitou, e que, de alguma forma, esconde o que o poder tem de produtivo. Não é essa noção negativa do poder que faz com que ele seja aceito, é o que o poder tem de produtivo que faz com que ele seja obedecido. É “[...] como uma rede produtiva que atravessa

todo o corpo social [...]” (FOUCAULT, 2017, p. 45) que produz coisas, discursos e saberes. Os mecanismos e técnicas dessa “rede produtiva”, estão sempre relacionados com a produção de determinados saberes.

Chegamos em mais uma característica do poder: ele aparece intimamente ligado à constituição de um saber, assim como o saber só existe por causa do poder. Para melhor explicar essa relação, olhemos para algumas definições presentes na obra *A arqueologia do saber* (FOUCAULT, 2012). Um saber, de modo geral, é um conjunto de elementos formados por uma prática discursiva. Esta, por sua vez, refere-se a “[...] um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram [...] as condições de exercício da função enunciativa [...]” de uma determinada época e realidade (FOUCAULT, 2012, p. 144). Já o enunciado é entendido enquanto uma função de existência, o qual atravessa diversos domínios e unidades e se exerce verticalmente em relação a eles, pertence aos signos, e determina se fazem sentido ou não (FOUCAULT, 2012, p. 104-105). Um enunciado sempre pertence a uma formação discursiva e por ela é regulado. Quando houver semelhante sistema de dispersão entre enunciados e houver uma certa regularidade entre os objetos, conceitos, temas, tipos de enunciados, então estamos falando de uma “formação discursiva” (FOUCAULT, 2012, p. 47). Todas essas ligeiras definições se fazem necessárias para delimitar o que estamos entendendo por “discurso”, a saber: “[...] um conjunto de enunciados, na medida em que se apoiem na mesma formação discursiva [...]”, um número de enunciados com as mesmas condições de existência (FOUCAULT, 2012, p. 143).

Perguntamo-nos: de que forma todas essas “unidades” que constituem o saber podem estar ligadas ao poder? Eles aparecem diretamente implicados na medida em que todo saber supõem relações de poder e, de igual forma, as relações de poder sempre constituem determinados campos de saber (FOUCAULT, 2014d). Essa relação poder/saber é fundamental para a análise das relações de poder quando olhamos para produção de “discursos de verdade” (FOUCAULT, 2017, p. 279). Foucault é claro ao enfatizar que

[...] existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social e que essas relações de poder não podem se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso (FOUCAULT, 2017, p. 278-279).

No entanto é preciso evitar a ideia de que é a atividade do sujeito que produz um saber, que ele poderia estar livre ou não em relação ao sistema do poder. É essa mesma relação poder/saber que atravessa e constitui o sujeito. O poder tem como alvo o corpo humano, ele constrói o sujeito, quer dizer, o sujeito é produto dessas relações de poder.

Estamos lidando com uma forma de poder que “[...] transforma os indivíduos em sujeitos” (FOUCAULT, 2014c, p. 123). Sujeito é aquele que passa pelo processo de sujeição, ou seja, quando ocorre a construção daquilo que chamamos de subjetividade. É por isso também que o poder, em Foucault, não é algo que alguém possui. O indivíduo, ele mesmo, é um “efeito” do poder (FOUCAULT, 2017, p. 285). O poder, com esse alvo no corpo humano, faz isso operando no campo das possibilidades onde os comportamentos dos sujeitos se inscrevem. Nesse sentido, “o exercício do poder consiste em conduzir condutas e em arranjar a probabilidade”, é “[...] agir sobre as possibilidades de ação [...]”, é da ordem do “governo” (FOUCAULT, 2014c, p. 133).

De modo geral, o poder produz discursos e saberes tanto quanto subjetividades. Ele incita, ao mesmo tempo que impede. Contudo, não é possível ter clareza se isso parte de vontades ou interesses, sejam eles individuais ou coletivos. Quando lidamos com essa teoria, temos que ter em mente a questão da “genealogia”, que se refere a uma forma histórica capaz de analisar a constituição dos saberes, discursos, domínios, etc., sem precisar se referir a um sujeito constituinte. Pelo olhar da genealogia, o poder sempre está envolto em uma trama histórica e também se articula com outras estruturas, sejam elas econômicas, políticas, sociais, etc. (FOUCAULT, 2017).

Para Foucault sempre é importante analisar o *como* do poder e dedicar-se a investigar, não o momento exato, mas as *condições* em que determinada prática, mecanismo ou dispositivo, começou a operar. É evitar uma visão linear da história e o traçar de uma curva lenta da evolução, é, por outro lado, investigar justamente onde acontecem as disjunções, as lacunas, onde os acontecimentos não se repetem ou onde possuem papéis distintos, e, até mesmo, no que julgamos não ter história (FOUCAULT, 2017).

Para terminar, se entendemos que “o poder se constrói e funciona a partir de poderes, de multidões de questões e de efeitos de poder” (FOUCAULT, 2014a, p. 39), os quais se articulam estrategicamente como uma “rede do poder”, é a isso que estamos nos referindo quando nos propomos investigar o mecanismo de poder da profissionalização, operante sob a lógica racional neoliberal de condução da vida.

3.1 NEOLIBERALISMO E RACIONALIDADE NEOLIBERAL

Considerando que o processo de profissionalização das cooperativas insere-se no contexto de uma sociedade neoliberal, torna-se importante esclarecer o que compreendemos aqui dessa afirmação.

O neoliberalismo, tal como apresentado por Michel Foucault (2008) e, mais tarde, retomado por Dardot e Laval (2016), teve como marco o Colóquio de Walter Lippmann em Paris, em 1938, onde reuniram-se figuras importantes das vertentes econômicas liberais de vários países para discutir o que seria uma refundação, ou melhor, uma renovação do liberalismo que se encontrava em crise (DARDOT; LAVAL, 2016). Disso resultaram as primeiras ideias do que viria a ser o neoliberalismo, já não mais identificado com o princípio do *laissez-faire*, do “deixar agir sem intervenção” do liberalismo clássico.

Não há um consenso quanto às teorizações em torno do liberalismo e neoliberalismo. Ao contrário, ambas marcaram um “mundo de tensões”, como afirmam Dardot e Laval (2016). Foucault (2008) dedicou-se a realizar uma genealogia das formas de governo das diferentes perspectivas teóricas do liberalismo, focando na vertente alemã e na vertente americana, das quais surgem características importantes sobre o que entendemos hoje por neoliberalismo.

Na proposta alemã defendida por economistas como Walter Eucken e Wilhelm Röpke, que se desenhou logo após o Colóquio de 1938, está o chamado “ordoliberalismo” que é a forma alemã do neoliberalismo (DARDOT; LAVAL, 2016). Nesse caso, a economia de mercado foi a “alternativa” para a Alemanha que buscava uma “ordenação” do seu (novo) Estado no pós-guerra, considerando também os erros do estatismo totalitário da Alemanha nazista. Baseando-se na economia de mercado, surge uma nova arte de governar na qual a sociedade é submetida à ação da concorrência econômica. Assim, nessa concepção, a economia de mercado deveria

regular o Estado, o qual, por sua vez, deveria intervir em aspectos sociais, mas nunca sobre os efeitos do mercado. A livre concorrência deveria ocorrer de tal forma, para que houvesse uma revalorização das unidades-empresas, isto é, que cada homem passasse a ver a si mesmo como uma empresa a que deve gerir e que está em concorrência com os demais (FOUCAULT, 2008). Em outras palavras, o escopo dessa *proposta de política neoliberal alemã*, está em generalizar a forma “empresa” para outros aspectos da vida social, fazendo-a penetrar no interior do corpo social. Nas palavras de Foucault (2008, p. 203) “[...] trata-se de fazer do mercado, da concorrência e, por conseguinte, da empresa o que poderíamos chamar de poder enformador da sociedade”.

Já na proposta neoliberal de vertente americana, defendida por nomes como Ludwig Von Mises e Friedrich Hayek, nesse mesmo período, “há uma radicalidade bem mais rigorosa” (FOUCAULT, 2008, p. 333). É “toda uma maneira de ser e de pensar” e não apenas uma alternativa econômica e política (como no caso alemão) (FOUCAULT, 2008, p. 301). O liberalismo foi, para os Estados Unidos, o seu princípio fundador. Agora, a ideia seria uma aplicação desses princípios econômicos de mercado e da análise econômica a campos que até então estavam em uma relação de oposição à economia, isto é, a campos não-econômicos. Trata-se de uma “generalização ilimitada da forma do mercado” (FOUCAULT, 2008, p. 334), transformando o mercado também em um “processo subjetivo”, o que significa que o mercado é concebido “[...] como um processo de autoformação do sujeito econômico, um processo subjetivo autoeducador e autodisciplinador, pelo qual o indivíduo aprende a se conduzir” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 140). Nessa conduta, o indivíduo constitui-se como o homem-empresa, o homem empreendedor e inovador (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

Tendo em mente essas características, Foucault (2008) cunhou o termo “governamentalidade neoliberal”. Foucault já havia, em outros momentos, interessado-se pela “arte de governar” de outros períodos históricos e definiu o termo “governamentalidade” como três coisas, principalmente: o conjunto de instituições, procedimentos, análises, cálculos, etc. que, cujo objetivo, é exercer poder sobre a população, tanto por saberes quanto por instrumentos técnicos; a tendência no Ocidente que levou ao predomínio desse “tipo de poder” sobre todos os outros, que se refere a uma forma de “governo” com seus aparelhos específicos e conjuntos de

saberes; e, por fim, o desfecho do modo como o Estado de justiça da Idade Média passou a ser Estado administrativo, “pouco a pouco governamentalizado” (FOUCAULT, 2017, p. 429). Em outras palavras, a governamentalidade refere-se a modos de governo que produzem conjuntos específicos de elementos, que têm por objetivo governar a população, isto é, governar as pessoas, podendo se apresentar de diversas formas e com novas táticas conforme o momento histórico. Vale lembrar aqui que, na opinião de Foucault (2017), isso não poderia ser visto como uma estratégia deliberada de um grupo ou classe, mas um processo que vai surgindo em várias esferas e vai sendo utilizado, digamos assim, pelas classes ascendentes.

Nesse sentido, a governamentalidade neoliberal seria um “[...] modo de governo das economias e das sociedades baseado na generalização do mercado e da concorrência” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 27). Um modo de governo que produz uma *racionalidade*, cujo resultado é gerir as ações dos homens e arquitetar suas condutas. Trata-se de procedimentos e técnicas dedicados a fazer da vida dos homens, seu próprio domínio. É por isso que, ao apresentar o neoliberalismo como a “razão do capitalismo contemporâneo”, Dardot e Laval (2016, p. 17) o definem, levando em consideração as ideias de Michel Foucault, como “[...] o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens [...]”, ou seja, é um conjunto amplo de normas que extrapolam a dimensão institucional de governo, e manifestam-se como modo de governo cuja finalidade é dirigir condutas.

Da mesma forma, não se trata apenas de um modo de produção ou um tipo de política, é um sistema complexo cujas ramificações se alastram por toda a sociedade. É, ainda, algo muito mais “eficiente”: “[...] um sistema normativo que ampliou sua influência ao mundo inteiro, estendendo a lógica do capital a todas as relações sociais e a todas as esferas da vida (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 7). Assim, os indivíduos ficam submetidos, porque construídos nesse contexto, a um regime de concorrência de “todos contra todos” o que, por conseguinte, destrói as condições do coletivo.

Sendo a concorrência e o modelo empresarial suas principais faculdades, a governamentalidade neoliberal ou a racionalidade neoliberal, produz um tipo de sujeito baseado nesses dois parâmetros. É um novo sujeito que se forja – o sujeito competitivo – rodeado por formações discursivas que dirão a ele o que ele é e o que deve fazer, moldando o seu comportamento (DARDOT; LAVAL, 2016).

O sujeito neoliberal é o sujeito *eficaz*. Isso porque, ao identificar-se com a figura da empresa, é preciso que ele tenha uma atitude baseada nesse modelo. Trabalhar para uma empresa, torna-se o trabalhar para si, para sua própria eficácia. Sua subjetividade deve estar completamente envolvida na sua atividade profissional, ou melhor, na atividade que se quer que ele cumpra. Como se a vontade de “realização pessoal” brotasse de dentro e ele precisasse intensificar seu esforço a fim de estar sempre um degrau mais alto rumo ao sucesso, o que também o torna responsável pelos seus sucessos e fracassos (DARDOT; LAVAL, 2016).

Estando ele numa competição com todos ao seu redor, o “outro” passa a ser entendido como um rival e perde-se a dimensão coletiva de existência que dá lugar a uma individualização mais radical (DARDOT; LAVAL, 2016). E para garantir seu espaço nessa luta pelo maior e melhor desempenho,

Ele deve cuidar constantemente para ser o mais eficaz possível, mostrar-se inteiramente envolvido no trabalho, aperfeiçoar-se por uma aprendizagem contínua, aceitar a grande flexibilidade exigida pelas mudanças incessantes impostas pelo mercado. [...] a racionalidade neoliberal impele o eu a agir sobre si mesmo para fortalecer-se e, assim, sobreviver na competição (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 330-331).

Esse *aperfeiçoar-se* constante exigido pela racionalidade neoliberal, está vinculado ao discurso da profissionalização na medida em que ambos aparecem ligados à questão da eficiência. Profissionalizar é, na verdade, um mecanismo discreto pelo qual espera-se do outro o seu maior desempenho. O objetivo sempre permanece em torno de ser o mais “racional” possível, conseguindo uma ágil adaptação às mudanças ou mais produtividade, e uma posição de destaque frente à concorrência, seja de empresa para empresa ou de si para com o outro.

Essa forma minuciosa de poder já aparece no interior da convivência familiar quando se espera que o filho tenha uma profissão e seja bem sucedido. Desde sempre às crianças são feitas perguntas sobre “o que ela quer ser quando crescer”, pensando esse tornar-se a partir de uma ideia de profissão. Essa atitude profissional esperada, que molda o comportamento subjetivo do indivíduo, pertence ao conjunto de discursos, técnicas, mecanismos e práticas, agenciados pelo dispositivo da profissionalização, que embora possua sua forma melhor acabada no neoliberalismo,

realiza-se na esteira do dispositivo da racionalização. Observemos tais desdobramentos, de agora em diante, pensando-os no cenário do cooperativismo.

4 COOPERATIVISMO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Nesse capítulo, colocaremos em discussão os pontos que ligam o contexto de surgimento do cooperativismo ao dispositivo da racionalização, do mesmo modo que apresentaremos como a profissionalização entra nesse debate e se torna um dos mecanismos fundamentais para disseminar a racionalidade de mercado nas cooperativas.

4.1 O QUE O CONTEXTO DE SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO TEM A NOS DIZER?

O cooperativismo é a união de pessoas com interesses em comum, organizadas coletivamente em cooperativas, a fim de gerar benefícios econômicos e sociais aos membros envolvidos. É uma forma de organização que elimina a figura de um único dono ou alguns donos em que o poder de decisão corresponde ao capital investido. Nas cooperativas, ao contrário, todos possuem os mesmos direitos, inclusive o de fazer parte da gestão do empreendimento.

Segundo a *International Cooperative Alliance* (ICA), entidade criada em 1895 como órgão representativo das cooperativas mundialmente, as cooperativas são associações de pessoas unidas com objetivos em comum e geridas democraticamente pelos próprios membros, ou seja, os próprios associados como donos do empreendimento, podem tomar decisões e usufruir dos resultados (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 1995).

As primeiras ideias e teorias que, mais tarde, inspirariam a organização de cooperativas, emergiram em meio ao cenário industrial da segunda metade do século XVIII. O contexto da época, olhando principalmente para Europa Ocidental, remete à passagem da sociedade rural para uma sociedade industrial.

No final do século XVIII e início do século XIX, houve um enorme crescimento das indústrias e das cidades, com uma grande concentração urbana. Esse processo gerou desigualdade e pobreza, além do crescente desemprego causado pela mecanização e generalização do sistema fabril. Todo esse processo incitou movimentos de contestação geral, seja por meio de greves e quebra de máquinas realizadas pela classe trabalhadora, como também por meio de vertentes teóricas que

dedicavam-se a duras críticas a esse modelo de sociedade e de organização da produção, colocando em discussão projetos de transformação gradativa e pacífica da sociedade. É o caso dos chamados “socialistas utópicos”, dentre os quais destacamos Claude Saint-Simon, Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon e Robert Owen (MELO, 2007).

Considerado por muitos o “pai do tecnocratism”, Saint-Simon defendia a organização hierárquica e planejada da produção, preconizava a transformação das forças produtivas, mas sem eliminar a propriedade privada. É ele que inspira as ideias sobre a “distribuição proporcional das sobras” nas organizações cooperativas quando sugere que cada um deve receber conforme a sua capacidade e o seu trabalho (ZWICK, 2016, p. 21). A sociedade mais justa, para Saint-Simon, seria aquela com um sistema industrial integrado, baseando-se, principalmente, na produtividade e cooperação (MELO, 2007).

A favorável adoção ao sistema industrial, tão presente nos escritos de Saint-Simon, não ganha a mesma positividade em Fourier que, ao contrário, defendia a importância da “pequena unidade social” na transformação da sociedade (ZWICK, 2016). Fourier pregava que a “harmonia” da sociedade aconteceria por meio da satisfação das paixões e prazeres individuais. Destaca-se a sua ideia sobre a convivência conjunta em “falanstérios”, uma espécie de edifícios a serem construídos com apartamentos individuais e espaços coletivos para reuniões, organizados sob normas cooperativistas (ZWICK, 2016). Para ele, o trabalho assalariado precisaria ser substituído pelo trabalho associado, o qual deveria ser uma atividade prazerosa e libertária (MELO, 2007).

Proudhon, por sua vez, era crítico fiel do autoritarismo em todas as suas formas. Além da reestruturação dos sistemas políticos, econômicos e sociais, Proudhon tinha uma compreensão pluralista do mundo, o que o levava a criticar sistemas autoritários – contribuição importante do seu pensamento ao movimento anarquista – e acreditar em instituições organizadas de maneira descentralizada e na criação de associações autônomas locais (MELO, 2007).

Por fim, e talvez o mais lembrado dos socialistas utópicos quando o assunto é a influência do seu pensamento no movimento cooperativista, deve-se citar Robert Owen, o primeiro a cunhar o termo “cooperativa”, o que expressava uma noção comunista vinculada à ideia de eliminação da propriedade privada dos meios de

produção (ZWICK, 2016). Owen pretendia criar “colônias modelo” de terras cultivadas coletivamente. Entretanto, suas propostas não obtiveram apoio em território europeu, o que o fez voltar-se para os Estados Unidos, onde instalou “aldeias cooperativas” que intercambiavam produtos entre si. Mesmo sem conseguir que essas experiências perdurassem, principalmente pelo alto custo que demandavam, Owen esteve à frente na conquista de leis de proteção aos trabalhadores, até então ausentes na Inglaterra (MELO, 2007). Além de inaugurar iniciativas diferentes do modelo capitalista das fábricas com suas pequenas experiências comunistas, Owen foi pioneiro teórico do pensamento administrativo sob a ótica da democracia econômica, buscando formas para melhor administrar organizações produtivas de propriedade coletiva (ZWICK, 2016).

Como mostra Zwick (2016), as ideias preconizadas por esses pensadores são propostas para mudança societária, ou seja, pretendiam estender a organização cooperativa para além da produção, e fazer dela um modelo universal para mudança geral da sociedade. Melo (2007) lembra das críticas proferidas a esses modelos por estarem calcados em especulações e empirismos para organização de uma sociedade mais livre e justa, fato bastante criticado também por Marx e Engels (2005), principalmente devido ao fato de rejeitarem toda a ação política e revolucionária de enfrentamento às classes dominantes em seus ideais utópicos.

Diferentemente das ideias pacíficas dos socialistas utópicos, mas também dialogando com eles e pensando a relação entre produção e política, Marx (1978) via a história da sociedade capitalista por meio da luta entre duas classes, a burguesia detentora dos meios de produção e os trabalhadores. Por meio da exploração do trabalho, a burguesia gera lucro para si e acumula capital. Para Marx, para que houvesse transformação da sociedade era preciso haver a abolição da propriedade privada e socialização dos meios de produção, algo que somente seria possível por meio da revolução dos trabalhadores e, conseqüente, tomada do poder político (MARX, 1978, MARX; ENGELS, 2005).

Independentemente das críticas que os chamados socialistas utópicos sofreram, não podemos negar o fato de que as ideias e experiências desses teóricos, principalmente de Owen, serviram de inspiração para o cooperativismo que vigora até hoje. Calgaro (2016) afirma que as primeiras ações voltadas à organização de cooperativas teriam partido dos socialistas utópicos, assim como a discussão sobre a

socialização dos meios de produção, que estava ocorrendo no seio do movimento operário. Trata-se de um contexto importante de crítica à nova sociedade capitalista que está consolidando-se, com várias propostas sendo debatidas.

A história tem indicado a cooperativa de tecelões de Rochdale na Inglaterra, em 1844, como marco inicial do cooperativismo (SALES, 2010). Contudo, as experiências cooperativistas vão além desse caso e desenvolveram-se de formas diferentes nos diferentes países pioneiros da industrialização (CALGARO, 2016). Além do mais, outras formas de organização tinham o mesmo pretexto de superação do modo de produção capitalista e com origem no movimento operário, como os sindicatos, caixas coletoras, sociedades de crédito, etc. (CALGARO, 2016). São denominações diferentes, mas uma mesma luta contra as condições impostas pela lógica do capital.

A cooperativa de Rochdale surgiu após uma greve fracassada, quando esses trabalhadores decidiram associar-se para realizar compras conjuntas por um menor preço. Assim instituiu-se a primeira organização reconhecida formalmente como uma “cooperativa de consumo”, em meio às consequências desastrosas causadas aos trabalhadores pela nova era industrial e, num movimento que buscava soluções e alternativas para enfrentar esse momento de dificuldade. Essa cooperativa também foi responsável pela elaboração da “Carta de Princípios” que deu às cooperativas um modelo comum, uma espécie de guia (MELO, 2007).

Contudo, na medida em que cresceu, a cooperativa de Rochdale se afastou dos princípios autogestionários que teriam fundamentado sua criação, assemelhando-se, cada vez mais, a um empreendimento convencional (MELO, 2007). Calgaro (2016) chama isso de colonização das cooperativas pelo *management* ou “empresificação” das cooperativas.

Apesar da organização cooperativa ser, conforme Haddad (2003, p. 35), uma negação do principal fundamento da sociedade capitalista, a saber, a propriedade privada, é ainda uma negação muito limitada, já que, na opinião do autor, ela é realizada no interior desse regime. Apesar dessa limitação, as cooperativas representariam também um passo além em relação ao trabalho assalariado, já que estariam organizadas pelo trabalho associado, sem a figura do chefe proprietário. Mas, como sabemos e bem nos lembra Haddad (2003, p. 33) “[...] no capitalismo, não

será a simples ausência da figura do patrão que promoverá a superação do despotismo da divisão do trabalho dentro da fábrica [...]”.

Pelo contrário, o que vimos, ao longo da história, foi uma divisão do trabalho cada vez mais acentuada, mesmo nas experiências cooperativistas, o que deu lugar a novas formas de autoritarismo e hierarquia, sendo o processo de trabalho organizado de maneira cada vez mais “racional”. Foi o que fez o Sistema Taylor, por exemplo, no início do século XX, com a chamada “administração científica”. Basicamente, o sistema Taylor de trabalho toma como ponto de partida a constatação de que todo operário tende à produção sistematicamente inferior àquela que é fisicamente possível. O que precisaria ser feito seria uma apropriação do conhecimento prático dos operários por meio da classificação e sistematização do trabalho para que, dessa forma, não tivesse a possibilidade de “fazer cera” (TAYLOR, 1990, p. 27). Assim, o operário realizaria apenas uma tarefa das quais comporiam o produto final, e através do controle sistemático dos tempos e métodos, ele seria direcionado a realizar tal tarefa sempre com o máximo rendimento possível. Uma acentuada divisão do trabalho com uma espécie de “enquadramento” que fazia do operário, um mero executante de sua função (LINHART, 1983).

Essa racionalização do processo de trabalho visava, principalmente, aumentar a produtividade a níveis nunca antes atingidos e inibir qualquer segundo de ociosidade do trabalhador. A questão da maior eficiência e do maior desempenho possível, começa a ser o objetivo máximo. Nas palavras de Taylor (1990, p. 25, grifo nosso) “[...] o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de *eficiência*, isto é, quando diariamente consegue o máximo de rendimento”.

O Sistema Taylor recebeu fortes represálias por parte do movimento operário. Muitas greves e frentes sindicais alertavam para as consequências da adoção dos métodos tayloristas. A racionalização já era debate das massas nessa época, que se colocavam numa recusa veemente dessa nova forma de organização do trabalho.

No entanto, com o enfraquecimento das greves do movimento operário e sindical com relação ao questionamento do Sistema Taylor de produção, principalmente na Europa e Rússia após a Primeira Guerra Mundial, até mesmo teóricos do socialismo e de organizações que tinham em comum a contestação do modo capitalista de produção e, portanto, do Sistema Taylor, começaram a discutir se seria possível a “racionalização” do trabalho, típica da organização capitalista, ser

utilizada em prol de uma organização socialista. Um exemplo disso foram as opiniões e ações de Lênin, que liderava as transformações revolucionárias da nova União Soviética, calcada na proposta da participação dos trabalhadores nas decisões não só da vida pública, mas de todo sistema produtivo.

Inicialmente, Lênin proferiu críticas ao Sistema Taylor mas, com o tempo e as enormes dificuldades de fome e guerra na Rússia, também passou a acreditar que com essa "racionalização técnica" das indústrias soviéticas, os trabalhadores iriam produzir mais e, conseqüentemente, trabalhar menos e, assim, participar mais dos espaços democráticos abertos com a revolução. Lênin chega a imaginar que, com a "racionalização" do taylorismo no processo produtivo, seria possível os trabalhadores realizarem somente seis horas de trabalho diários, tendo em seguida quatro horas para a participação nos processos democráticos de decisão. Fato que, entretanto, nunca chegou a acontecer (LINHART, 1983).

Longe disso, o que esse sistema fez, mesmo na União Soviética, foi acentuar a centralização autoritária do processo de trabalho com controle rigoroso e medidas coercitivas, além de aumentar o burocratismo do processo de trabalho. Não houve a redução da jornada de trabalho pela produtividade, houve somente aumento de produtividade, sem espaço (e tempo) para resquícios de democracia, como discute Linhart (1983).

Nesse embate entre produtividade e participação nas decisões sobre a produção, que perdura até os dias de hoje, é comum a democracia sair perdendo. A racionalidade por meio da qual se busca a eficiência coloca a democracia de lado em nome da agilidade e capacidade de dar ao mercado respostas rápidas as suas mudanças. Essa racionalização discutida nesse contexto tinha como foco, principalmente, a organização do processo produtivo no interior das fábricas. Todavia com o neoliberalismo, como vimos no capítulo anterior, a racionalidade neoliberal torna-se um modo de governo da sociedade que dirige a vida dos homens por meio da concorrência e do desempenho, estendendo a lógica racional de mercado a todas as esferas da vida social (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

Portanto, a fim de concluir e respondendo à pergunta sugestiva do título do capítulo "o que o contexto de surgimento do cooperativismo tem a nos dizer?", entendemos que, se o cooperativismo está do lado que contesta o sistema capitalista de produção e acumulação; se ele surge em meio ao movimento operário que está

lutando contra esse mesmo sistema; se o debate teórico precursor bem como as suas mais diversas formas de apresentação como os sindicatos, bancos populares, associações, etc. estão igualmente contestando essa lógica do capital e, se o cooperativismo está desse lado, então tudo o que se refere a uma organização racional do processo de trabalho, levando em consideração as características apresentadas anteriormente, só podem estar do outro lado, quer dizer, do lado que é orientado pela lógica do capital. Assim, não haveria diálogo possível entre formas cooperativas de organização e a racionalidade que se refere à eficiência econômica, a menos que a cooperativa corte as raízes que a ligam às organizações e debates socialistas e de críticas ao capitalismo, e se deixem absorver pela lógica do capital.

4.2 O DISCURSO DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS

Tendo em vista esse quadro mais amplo traçado pelo dispositivo da racionalização, conforme exposto na seção anterior, outros dispositivos configuram-se e tornam-se agenciáveis a partir de sua ação. Alguns desses dispositivos de poder, encontram no neoliberalismo uma sistematização inédita (DARDOT; LAVAL, 2016). Nessa perspectiva, entendemos a profissionalização como um dos dispositivos operantes na era neoliberal, e que é um dos principais mecanismos de poder que atravessa e constitui as cooperativas na contemporaneidade. Falemos um pouco sobre esse processo.

A discussão sobre profissionalização é bastante antiga. Os primeiros estudos dentro dessa temática concentravam-se na questão do profissionalismo e do surgimento das profissões, sugerindo teorias explicativas que tinham por objetivo diferenciar profissão/ocupação e profissão/ofício (ANGELIN, 2010). No entanto, houve diferentes frentes teóricas que trataram do tema, cada qual com uma definição e entendimento específicos.

Na perspectiva dos funcionalistas americanos, os primeiros a desenvolver estudos sobre o tema, buscava-se demonstrar o valor social das profissões, mostrando os atributos necessários para uma “ocupação” se tornar uma “profissão”, principalmente evidenciando a sua “utilidade” para a sociedade. Por outro lado, os interacionistas simbólicos da escola de Chicago, davam ênfase ao processo e às circunstâncias ocorridas nessa passagem da ocupação para a profissão, delimitadas

por eles não apenas com base no conhecimento técnico útil, mas também como um resultado das interações e processos sociais (ANGELIN, 2010).

Na década de 1970 e 1980, novas correntes teóricas começaram a surgir, como a de Eliot Freidson, que propôs uma “teoria do profissionalismo”, tentando uma interação entre a sociologia do trabalho e a do conhecimento. Ele criou uma espécie de “tipo-ideal” de profissionalismo, assim descrito: emprego de conhecimento e qualificações especializadas para subsistência do mercado formal, com prestígio formal e público; jurisdição sobre o conhecimento em uma divisão do trabalho específica; controle ocupacional, de modo que somente o portador destes conhecimentos pudessem executá-los, chamados de a “classe administrativa” da profissão e, programa de treinamento em escolas, fora do ambiente de trabalho, com um corpo docente dedicado inteiramente a essa função, chamado de “classe cognitiva” da profissão (FREIDSON, 1996).

Essas ideias sobre profissionalismo e profissão, tendo como parâmetro a divisão do trabalho e com dimensão organizacional, fazem parte do que Mendonça (2009) chamou de “primeiro nível da profissionalização”. Para a autora, há um “segundo nível da profissionalização” entendido enquanto “fenômeno *latu sensu*” compreendendo a capacitação e uso da informação técnica, que começa a surgir “[...] com a crescente burocratização, ou utilização de ferramentas e metodologias de planejamento e gestão [...]” (MENDONÇA, 2009, p. 69).

Essa nova “racionalidade” alcançou as cooperativas no contexto de disseminação das ideias desenvolvimentistas no meio rural a partir da década de 1930, quando uma agricultura altamente tecnificada e de base industrial estava se formando em nome da produtividade, e havia um projeto nacional de modernização das relações de produção, aumento da produtividade e industrialização, baseado em uma racionalidade pautada no desenvolvimento nacional (SCHALLENBERGER, 2007).

Nesse contexto, as cooperativas foram uma das formas usadas pelo governo para disseminar tais objetivos, junto a vários tipos de associações e sociedades rurais. Financiamentos e subsídios específicos eram liberados aos agricultores que se associassem em cooperativas (CRÚZIO, 1999). Por meio das cooperativas era possível organizar a cadeia produtiva, contar com uma infraestrutura para acolher a produção dos agricultores e difundir a tecnologia (GIMENES R.; GIMENES F., 2007).

Por um longo período, as cooperativas permaneceram fortemente assistidas sob o método intervencionista do Governo Federal. Essa intervenção acontecia de diversas formas, como podemos observar, por exemplo, no Decreto-lei Nº 581, de 1º de agosto de 1938, que instituiu a fiscalização e o registro administrativo obrigatório, permitindo aos ministérios “exercer o controle público na organização e funcionamento das sociedades cooperativas” (BRASIL, 1938). Anos mais tarde, já com a presença da Lei 5.764 de 1971 que regulamenta as cooperativas até hoje e que revogou os decretos anteriores, o órgão executivo federal ainda era responsável por autorizar o funcionamento, controlar operações e encerrar as atividades das cooperativas (BRASIL, 1971). Além disso, em 1969, houve a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), instituída como órgão unificador e exclusivo de registro das cooperativas, para a qual seria preciso realizar o pagamento de taxas obrigatórias (CRÚZIO, 1999).

Para Crúzio (1999), esse período de intervenção trouxe consequências severas para a organização interna das cooperativas, principalmente por haver um controle “de cima para baixo” ligado a órgãos do governo, o que impediu a autogestão das cooperativas, afastou-as dos princípios democráticos, refletindo em um processo decisório unilateral nas cooperativas, com a exclusão dos associados. Em regiões do Nordeste, por exemplo, o governo até mesmo indicava e empossava dirigentes nas cooperativas, conforme as conclusões trazidas pelo autor (CRÚZIO, 1999).

Esse período de intervenção do Estado nas Sociedades Cooperativas persistiu entre 1938 e 1988, quando a Constituição Federal promulgou a autogestão da organização cooperativa. Em meio a essa “nova liberdade”, garantida às cooperativas por meio de sua independência do Estado, começaram a surgir movimentos com ênfase na reestruturação organizacional das cooperativas e profissionalização da sua administração, alegando a chegada de uma maior responsabilidade e organização interna a partir de então (CARETTA; VENTURINI; GENDELSKY, 2007).

Com base nisso, e também nas transformações que estavam ocorrendo em nível global, começaram a surgir os primeiros debates nos quais a profissionalização se sobressai. Se até a década de 90, a maioria das cooperativas era administrada sem exigência de qualificação profissional e com ferramentas básicas de gestão (GIMENES R.; GIMENES F., 2007), o discurso de valorização do “profissional” começa a aparecer e ser reproduzido também dentro das cooperativas, de onde

resultam outras relações, outras estruturas organizacionais e novas práticas e mecanismos assentados na lógica racional do mercado globalizado.

Não podemos deixar de pontuar que é nesse período que surge o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)¹, instituído formalmente em 1998 com a missão de “promover a cultura cooperativista e o *aperfeiçoamento* da governança e da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras”, por meio do monitoramento, formação profissional e promoção social (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2018, grifo nosso).

Como as cooperativas, nesse período, estavam enfrentando uma grande crise, muitos autores e pesquisadores do cooperativismo passaram a desenvolver trabalhos alegando que no mercado globalizado, gerir uma cooperativa tornou-se algo de uma complexidade muito grande (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015). Além da sua forma de organização e dos seus princípios, o “baixo nível instrutivo dos associados” é apresentado como um dos principais problemas para a gestão (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012), que gera uma certa ineficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2015). Já os poucos processos democráticos que restam, são questionados pelo “alto custo e tempo” que demandam (GIMENES; GOZER, I.; GOZER, D., 2008). Essas e outras características causariam, segundo esses trabalhos, o “entrave” da governança nas cooperativas e o problema da não separação entre propriedade e controle.

Em outras palavras, nas cooperativas, os proprietários da organização são os próprios associados que, independentemente do que fazem ou quanto produzem, possuem os mesmos direitos, seja de voto nas assembleias gerais, ou seja de fazer parte do conselho administrativo e do conselho fiscal, instâncias responsáveis pelo controle e gestão. O que a proposta de separação entre propriedade e controle propõe, como o próprio nome sugere, é que os proprietários sejam desvinculados das decisões de gestão e que o conselho administrativo seja responsável somente pelo controle, delegando as decisões sobre a gestão a um ou alguns “executivos” contratados (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Tal separação, é uma porta de entrada para a profissionalização nas cooperativas que, numa espécie de encaixe

¹ O SESCOOP é braço da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada em 1969, em meio a Ditadura Militar, como órgão representativo das cooperativas, conforme mencionado anteriormente.

perfeito, coube como *a saída*, geradora da almejada *eficiência*.

Considerando que o debate atual sugere que “a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada a sua profissionalização [...]” (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004, p. 66), retomamos a definição de Scare (2019) que entende a profissionalização das cooperativas como sendo “[...] a contratação de profissionais de mercado e a educação gerencial (formação e capacitação) dos colaboradores das cooperativas, principalmente aqueles que ocupam cargos de liderança” (SCARE, 2019, p. 166). Assim, apresentam-se duas vias a serem seguidas pelas cooperativas: ou contratar profissionais externos à cooperativa para ocupar determinados cargos, ou então, capacitar os próprios associados². A primeira está ligada a considerações com um caráter mais “empresarial” para as cooperativas, isto é, que colocam a dimensão econômica à frente das demais, visando, principalmente, a agilidade na tomada de decisões, ainda que isso fira os princípios norteadores da gestão democrática da cooperativa. Já a segunda costuma aparecer quando há um esforço em colocar a dimensão econômica em uma relação de equilíbrio com a dimensão social de cuidado com as pessoas que fazem parte da organização (os associados), o que vai desde a atenção as suas necessidades, qualidade de vida e fortalecimento. Essas são as formas de profissionalização mais comumente encontradas nos estudos sobre cooperativismo, e serão apresentadas nas duas próximas seções.

4.2.1 Contração externa de profissionais

Uma das vias da profissionalização tem seu firmamento na defesa da contratação de profissionais externos à cooperativa, isto é, que são contratados para desenvolver uma determinada função, mesmo não sendo um associado. Esse também é um dos pilares da separação entre propriedade e controle, que coloca a gestão da cooperativa nas mãos de profissionais, executivos, *experts*, etc. que tomarão as decisões de modo, digamos, mais “racional”, “profissional” e “eficiente”, se

² Considerações semelhantes aparecem no estudo de BARASUOL *et al.* (2015) que aponta a contratação de profissionais especializados para dar suporte à direção eleita que também deve ser profissionalizada, como aspecto exigido pelo mercado competitivo, o qual não possui mais espaço para o “amadorismo”.

comparado a um associado, considerado sem preparação.

A contratação de profissionais externos é vista por muitos autores como indispensável, dadas as transformações que começaram a surgir no mercado global a partir da década de 1990. Nessa perspectiva, a defesa de equipes “competentes”, com formação administrativa, que tomam decisões a longo prazo, considerando o comportamento do mercado, é considerada fundamental para a adaptação das cooperativas às constantes mudanças e aos mais surpreendentes cenários globais (BARASOUL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015).

Nesse ponto de vista, até mesmo o ato de eleger dirigentes que se utilizam de promessas que não priorizam a eficácia produtiva e comercial, é visto como um empecilho para o *planejamento estratégico* do negócio, e serviria apenas para a “manutenção de líderes cooperativistas carismáticos” frente à cooperativa (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004, p. 66).

No entanto, para alguns autores, e também para alguns entrevistados desta pesquisa, como será visto nos capítulos seguintes, podem surgir problemas resultantes desse processo de profissionalização, principalmente se integralizado pela contratação de profissionais do mercado. A exclusão dos associados da gestão do empreendimento e da tomada de decisão pode ser uma das principais consequências. Isso pode estar diretamente relacionado a uma redução da participação dos associados que entenderão a cooperativa como uma empresa comercial “convencional”. Além disso, na maioria das vezes, esses profissionais desconhecem as particularidades das organizações cooperativas, administrando-as tal como uma empresa, priorizando a maximização de lucros, o que pode resultar na perda da identidade cooperativa, proposta em seus princípios.

Discursivamente, as relações de poder acabam por formar uma ideia de um profissional como alguém capacitado, eficiente, responsável por cumprir uma tarefa para a qual o associado é tido, nessa mesma narrativa, como amador, despreparado, que se deixa levar por interesses particulares. Tais discursos aparecem, principalmente, quando a racionalidade é baseada nas regras ditadas pelo mercado competitivo.

Para Casagrande e Mundo Neto (2012) isso faz parte de uma “evolução do conceito e do pensamento cooperativista” que dá origem a uma Nova Geração de Cooperativas (NGC) que, por sua vez, é orientada para o mercado, possuindo

“características empresariais evoluídas” e, por isso, *eficazes* economicamente (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012). “A NGC caracteriza-se por investir de forma contínua na formação dos tomadores de decisões, tendo como objetivo alcançar uma *mentalidade empresarial avançada*” (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012, p. 8, grifo nosso).

Sem essa “mentalidade empresarial”, sem profissionais adequados, o desempenho gerencial ficaria limitado, nessa visão, principalmente ao considerar o “baixo nível instrutivo” dos associados (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012, p. 7). Não teria como permanecer na “guerra por mercados” sem que profissionais capacitados participassem das decisões da cooperativa (BARASOUL; BOESSIO; WAKULICZ; FLAVIANO, 2015).

Bialoskorski Neto (2015) produz o que pode ser entendido como um “manual” com orientações para que cooperativas tornem-se empresas competitivas. O autor defende a separação entre propriedade e controle através da profissionalização, alegando que para uma *moderna* gestão da empresa cooperativa, os associados são “despreparados” para a função da direção. Entre outras de suas sugestões para as cooperativas estão a abertura de capital, emissão de títulos e sistema de monitoramento contratado (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Embora a maioria dos estudos evidencie que cooperativas são regidas por princípios diferentes das empresas e que o caráter social do empreendimento, entendido como o olhar voltado para os associados que são a razão da cooperativa, deve ser resguardado, essa ponderação não está de acordo com a maioria das propostas “racionais” apontadas em tais estudos. Este é um dos questionamentos de Presno (2001). Para a autora, nos estudos sobre cooperativas, parece haver “[...] a crença de que devem ser menos cooperativas, para que possam ser mais competitivas” (PRESNO, 2001, p. 120).

A autora sinaliza para o fato de que a profissionalização tem orientado as transformações nas cooperativas e que, muitas vezes, por meio da profissionalização, uma gestão empresarial é imposta e considerações econômicas passam a dirigir as decisões em relação à cooperativa, o que causa a perda de considerações de ordem social ou política para com os associados (PRESNO, 2001). E isso é instigado pela racionalidade neoliberal descrita anteriormente: que as considerações econômicas

predominem sobre as demais e que o mercado se torne a medida de todas as coisas (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

A incorporação do discurso da profissionalização pode resultar ainda em outros problemas para a cooperativa. Se por um lado, pode diminuir a participação dos associados, que é considerada a “engrenagem institucional” que aproxima cooperados e dirigentes (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016), por outro, pode desencadear conflitos, seja pela divergência de interesses³ ou até mesmo como sinal de resistência à implantação de determinadas formas de gestão.

Nessa lógica “mais racional”, a gestão democrática – característica fundamental para o funcionamento das cooperativas e também um dos princípios do cooperativismo – encontra-se, muitas vezes, questionada por tornar o processo de tomada de decisão lento e burocrático. Para alguns, o alto custo e o tempo empregado nos processos de “votação” demandariam novas estratégias e planejamentos (GIMENES; GOZER, I.; GOZER, D., 2008).

Em nosso ponto de vista, todas essas estratégias que vinculam um discurso baseado na maior eficiência e no maior desempenho à profissionalização das cooperativas podem ser consideradas como “mecanismos de poder” por meio dos quais a profissionalização passa a operar no interior dessas organizações. Se para profissionalizar é preciso que processos democráticos sejam coibidos em nome da *agilidade* e os associados sem formação devam ser afastados em favor da *eficiência*, haveria uma maneira de pensar as relações de poder que coloca em “cheque” uma gestão coletiva. Assim, a dimensão social do “nós” é perdida, fazendo com que muitos associados vejam a cooperativa como “eles”, um “eles” com *expertise* para agir como se tivesse uma função de dono.

Das poucas críticas a esse novo modelo moderno de cooperativas aptas a atuarem no mercado, está o trabalho de Azerêdo *et al.* (2018), que ao analisarem a territorialização de duas cooperativas agrárias, uma do Brasil e outra da Argentina, concluem que ambas são “exemplos” de cooperativas que atuam com “profissionalização capitalista” em sua gestão e que, embora isso fez com que alcançassem o (almejado) “sucesso econômico”, através de um processo estratégico arquitetado, encontraram-se efeitos nefastos para milhares de agricultores associados

³ Muitas vezes chamado de problema do “horizonte” em cooperativas. Ver, por exemplo, o estudo de Pivoto *et al.* (2015).

menos capitalizados.

Embora nesse trabalho não sejam discutidas as relações sociais e de poder no interior das cooperativas, é possível perceber o quanto colocar o viés econômico à frente nas decisões e na organização da cooperativa como um todo, resultou na exclusão de agricultores associados menos capitalizados, priorizando grandes proprietários de terras que podiam garantir uma maior quantidade comercializável de *commodities* (AZERÊDO; BAGENETA; CHRISTOFFOLI, 2018).

Portanto, a contratação de profissionais externos - uma das principais vias da profissionalização encontradas nos trabalhos sobre cooperativismo - pode ser considerada apenas *uma das* táticas e procedimentos do mecanismo de poder da profissionalização, que acaba modificando a dinâmica da cooperativa, sua forma própria de organização interna e gestão pelos associados que são e têm parte enquanto donos da cooperativa. Ainda pode prejudicar a relação dos associados com a cooperativa e afastá-la daquela discussão que apresentamos na seção anterior, qual seja, a de contestar a lógica ditada pelo capital.

4.2.2 Capacitação interna dos associados

A outra via da profissionalização que frequentemente aparece é a capacitação interna dos associados. Neste trabalho, estamos considerando como capacitação os treinamentos, cursos, seminários e palestras realizados com o objetivo de *aprimorar* conhecimentos e habilidades dos associados que possam ser usados como suporte à gestão da cooperativa, bem como nas propriedades e no processo de trabalho de cada família associada.

Geralmente, as capacitações voltadas à gestão das cooperativas, não possuem a finalidade de substituir um associado por um administrador do mercado, ao contrário, muitas vezes está relacionada com a vontade de priorizar aqueles que são a razão pela qual a cooperativa existe. Schneider e Hendges (2006, p. 46, grifo nosso) afirmam que a capacitação pretende garantir aos associados as condições necessárias para “desempenhar suas funções de forma *eficaz*”.

Para estes autores, a capacitação seria uma das “facetas” da “educação cooperativista”, que, por sua vez, está entre os sete princípios do cooperativismo. Assim sendo, essa educação abarcaria uma diversa gama de conhecimentos sobre

cooperativismo, e as capacitações seriam os métodos e técnicas de um conhecimento específico, oferecido e pensado a um público particular para uma *gestão eficiente* da cooperativa (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

Nessa perspectiva, as cooperativas contam com o incentivo do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), a quem as cooperativas destinam um valor de suas receitas e podem acessar seus serviços. O Sescoop difunde a “cultura cooperativista” por meio do “desenvolvimento das pessoas”. Esse objetivo é atingido, conforme o órgão, graças ao monitoramento que fazem da cooperativa, a formação profissional e a promoção social com enfoque educativo (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2018).

Ferreira e Sousa (2020) argumentam que existem dois tipos de relações nas cooperativas. Uma é a relação da cooperativa com o mercado, marcada pela *competitividade*. Já a outra, totalmente diferente, é da cooperativa com os associados, na qual a cooperação seria a base da relação. É nesse ponto que, segundo os autores, aparece o trabalho do Sescoop, priorizando resolver problemas de má gestão e incentivar o desenvolvimento da gestão social. O público-alvo do Sescoop são os associados, funcionários e dirigentes das cooperativas, com cursos, palestras, seminários, treinamentos, capacitações, sempre de curta duração, pagos com recursos das cooperativas destinados a esses serviços (FERREIRA; SOUSA, 2020).

O mesmo é defendido em uma entrevista ao programa televisivo Globo Rural em 2015, na qual o presidente da OCB da época, ao defender a profissionalização das cooperativas, salientou que isso não significa que seja preciso trazer profissionais de fora para dentro da cooperativa, ou seja, não implica em uma necessária contratação externa. O presidente fala de uma “*atitude profissional*”, esperada daqueles que estão à frente da cooperativa, conduzindo os negócios de maneira *estratégica e competitiva* (CANAL RURAL, 2015).

Alguns estudos sugerem ainda que as cooperativas deveriam ter ferramentas de comunicação⁴ mais eficientes que servissem para melhorar a comunicação entre

⁴ Uma das estratégias para melhorar a comunicação é a Organização do Quadro Social (OQS) que se refere a criação de uma “nova instância” de exercício de poder, isto é, criam-se núcleos de discussão nas comunidades que elegem representantes para se reunir mensalmente para discutir problemas e sugestões junto a cooperativa, levando os interesses dos associados à cooperativa. Ver, por exemplo, o trabalho e Freitas *et al.* (2010) “Organização do Quadro Social (OQS): Uma inovação institucional na gestão social de cooperativas”.

os dirigentes e os associados, fazendo com que haja maiores índices de participação dos associados na vida institucional das cooperativas. Isso contribuiria, para esses autores, para combinar objetivos econômicos e sociais (SOUSA; AMODEO; MACEDO; MILAGRES, 2014). A utilização de ferramentas técnicas e *softwares* modernos que aprimorassem a gestão também poderiam ser consideradas uma ferramenta da profissionalização.

A partir dessa revisão bibliográfica percebemos que, mesmo que procurem estar mais atentas ao associado, que seria a razão do empreendimento cooperativo, as capacitações não deixam de lado o discurso da lógica empresarial e de mercado. Ambas as alternativas descritas acima usam as mesmas narrativas como justificativa para profissionalização: *eficiência e competitividade* em um mundo *globalizado* e cada vez mais *moderno*. O fato é que estamos falando de um conjunto lexical que pertence à forma “racional neoliberal” de ver as pessoas, as relações sociais, as atividades de produção e o mundo como um todo, que estende a lógica de mercado, da eficiência e da concorrência, a todas as esferas da vida social (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

Em outras palavras, estamos lidando com um processo de circulação de uma determinada formação discursiva que vem se constituindo nas últimas décadas e que, cada vez mais, atravessa diferentes domínios e práticas institucionais, conformando certas formas subjetivas. As cooperativas aparecem aí como uma das manifestações possíveis de circulação dessa formação discursiva da profissionalização.

O fato é que, independente da forma sob a qual a profissionalização é encarada – contratação externa, capacitação interna ou outra –, a profissionalização modifica as estruturas da cooperativa e provoca alterações na forma como os próprios associados e suas famílias se organizam. Ela se materializa em diversos mecanismos de poder e práticas institucionais e discursivas, o que vai desde a permanência dos mesmos na direção por longos períodos até pequenos cortes nos processos de participação, que de alguma forma serão justificados em nome da eficiência, já que não há mais espaço para “ações amadoras”.

Além disso, consequências como a exclusão de pequenos produtores que não possuem grandes propriedades de terra ou que não conseguem incorporar tecnologias modernas ao processo produtivo também podem ser apontadas quando a rentabilidade e a eficiência econômica passam a ser os primeiros critérios para a

tomada de decisões nas cooperativas, esquecendo-se, assim, de sua “função social”, como apontou o estudo de Azerêdo *et al.* (2018), no qual as cooperativas em questão priorizavam “produtores mais eficientes”.

Juntamente com as relações de poder resultantes desse processo, há um sujeito que se forja aí. A ideia do que seria essa profissionalização, moldada nesse contexto, também molda as subjetividades dos envolvidos. De um lado, aqueles com *expertise* mobilizados de fora da cooperativa para atuar e fazer uma gestão eficiente. De outro, aqueles que possuem uma trajetória no interior da cooperativa e passam por processos de capacitação. Em ambos os casos, há a produção de um sujeito pela narrativa da profissionalização.

Cabe agora, tentar desvendar as condições de emergência, as práticas, subjetividades e tensionamentos que podem estar ligados a essa “rede” do poder (FOUCAULT, 2017) em que o mecanismo de poder da profissionalização opera no caso da Coopar, considerando que as cooperativas, como dito acima, podem ser um meio de circulação de seus discursos, mecanismos, técnicas e procedimentos.

Depois de apresentadas a discussão teórica e as referências bibliográficas que fundamentam essa pesquisa, sintetizamos nossa pretensão, no quadro a seguir.

Quadro 1 – Sistematização dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Método		Dimensão Teórica	Categorias intermediárias	Variáveis
	Instrumento de coleta				
Objetivo (A): Analisar quais condições tornaram possível o agenciamento do mecanismo de poder da profissionalização	Análise documental de atas	Entrevista semi-estruturada	Estratégia de poder: "conjunto de meios utilizados para fazer funcionar ou para manter um dispositivo de poder" (FOUCAULT, 2014c, p. 138).	Antes da profissionalização	Caracterização da região
					Caracterização dos agricultores
					Caracterização da cooperativa
				Primeiros anos com profissionalização	Discurso
Formas					
Articulações					
Objetivo (B): Identificar, caracterizar e discorrer sobre como o mecanismo de poder da profissionalização operou e vem operando, moldando as práticas e os sujeitos da cooperativa.	Análise documental de atas	Entrevistas semi-estruturadas	"o exercício do poder consiste em conduzir condutas e em arranjar a probabilidade" (FOUCAULT, 2014c, p. 133).	A cooperativa	Capacitações
					Dinâmica organizacional
					A ação frente à concorrência
				O sujeito da cooperativa	A atitude profissional
					O aperfeiçoar-se constante
					A identificação com a "empresa"
Objetivo (C): verificar os tensionamentos decorrentes do processo de profissionalização, a partir do ponto de vista dos associados, e possíveis práticas de resistência no interior da própria cooperativa.	Entrevistas semi-estruturadas	O poder como "rede de relações sempre tensas" (FOUCAULT, 2014d, p. 30)	Tensionamentos dos associados dirigentes no interior da cooperativa	Estatutários	
				Praxe	
	Análise documental de atas		Tensionamentos dos associados na relação com a cooperativa	Individuais	
	Questionários			Coletivos	

Fonte: Elaboração própria (2022).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos capítulos anteriores, nos concentramos em apresentar as referências bibliográficas que embasaram esta pesquisa, enfatizando que a profissionalização é um tema bastante presente nos estudos sobre cooperativismo e que há várias visões sobre a questão. Da mesma forma, apontamos a nossa escolha teórica, pouco utilizada nesses estudos. Assim, passamos a entender a profissionalização como um “mecanismo de poder” que se configura nas linhas gerais já traçadas pelo “dispositivo” da racionalização - termos que remetem a perspectiva teórica de Foucault (2008, 2017). Queremos, agora, apresentar os resultados obtidos, relacionando-os com aspectos da teoria mobilizada para realização desta pesquisa.

Entendemos que a profissionalização é um dos artifícios da lógica racional neoliberal que, por sua vez, é uma forma específica de racionalidade que se constituiu no neoliberalismo com uma força tal, que outras racionalidades têm ficado subsumidas. A profissionalização é então, um mecanismo utilizado para governar as cooperativas dentro dessa lógica racional.

Uma organização racional do trabalho geralmente está associada à eliminação da improdutividade, aumento do desempenho e maximização dos resultados. Uma organização racional dos demais domínios da vida é, portanto, fazer dessa racionalidade a conduta dos homens, fazendo deles, sujeitos que se identificam e se reconhecem na forma empresa de organização da vida, tal como nos mostram Foucault (2008) e, mais recentemente, Dardot e Laval (2016).

A profissionalização tem um papel fundamental nessa organização racional, seja de empresas, cooperativas, etc., seja da vida como um todo. Por meio do estudo de caso da cooperativa Coopar, pudemos perceber como o mecanismo da profissionalização passa a operar, fazendo funcionar a sua forma de condução da vida.

5.1 “PROFISSIONALIZAR COM OUTRO PASSO”: A CRIAÇÃO DA COOPAR E A PROFISSSIONALIZAÇÃO DOS AGRICULTORES

A fim de dar conta das “condições históricas” que tornaram possível o agenciamento do mecanismo de poder da profissionalização na Coopar, de acordo

com o objetivo (a) e a dimensão teórica que entende “[...] o conjunto de meios utilizados para fazer funcionar ou manter um dispositivo de poder” como uma “estratégia” desse poder (FOUCAULT, 2014c, p. 138), foram analisadas as atas das reuniões do conselho de administração desde o surgimento da cooperativa em 1992 até fevereiro de 2021, o que totalizou 200 atas, e realizadas entrevistas com três informantes-chave que estão na cooperativa desde a sua criação.

Com base nesses dados, constatamos que antes das experiências com associações e cooperativas que começaram a surgir a partir da década de 1980, os agricultores do interior de São Lourenço do Sul passaram por momentos complicados com relação a sua produção agrícola. Se algum dia foram os maiores produtores de batata do país⁵, essa fase já estava no passado, pois essa produção foi considerada, pelo mercado consumidor, sem padrão e com baixa competitividade em relação ao centro do país. Sem ter a quem comercializar sua produção, eles ficaram reféns do comércio local e de atravessadores, que começaram a buscar produtos de outros lugares do país. “Nosso produto não vale mais nada, agora está vindo de fora” – sentimento compartilhado por alguns desses agricultores que cultivavam batatas, como nos conta um dos informantes.

A partir de 1987, o Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA)⁶ passou a realizar trabalhos na região com o objetivo de “mudar a mentalidade” – termo utilizado por um dos informantes – daqueles agricultores e incentivá-los a *produzir mais*. Contudo, depararam-se com uma realidade em que os produtores *não queriam produzir mais*, principalmente porque sabiam que não haveria um comprador. “Nessa dependência comercial e também ideológica”, como nos contou um dos informantes, membro do CAPA na época, os técnicos da entidade chegaram à conclusão de que somente com assistência técnica não resolveriam a situação porque o problema principal era outro: a comercialização. Novas formas racionais da lógica de mercado global estavam infiltrando-se naquele espaço.

Nessa direção, o CAPA organizou os agricultores de modo a realizar a venda direta de seus produtos a consumidores urbanos, cuja experiência um dos informantes avaliou como importante para conferir aos agricultores conhecimento sobre o

⁵ O município de São Lourenço do Sul alcançou no final do século XIX e início do século XX, a marca de maior produtor de batatas da América Latina (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LOURENÇO DO SUL, c2022).

⁶ Atualmente a sigla CAPA refere-se a Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia.

funcionamento do mercado. Mas o voluntarismo esgotou-se com o tempo. Em outras palavras, como a organização dessas vendas aconteciam por meio de um sistema de rodízio entre os produtores, de maneira que a cada comercialização na cidade um agricultor diferente se empenhava na venda da produção de todos. Porém, sem remuneração, após algum tempo muitos já não queriam mais “perder o seu dia de serviço” para desempenhar essa função. Dessa experiência, resultou um diagnóstico dos agentes do CAPA: “era preciso *profissionalizar com outro passo*”. Esse “outro passo” indicava a criação de uma cooperativa.

Segundo às referências mencionadas neste trabalho, podemos dizer que o que pairava sobre a região em questão, antes da criação da cooperativa, era tudo o que se caracteriza como uma gestão não profissional e não racional da produção: baixa produtividade, pouca qualidade e nenhuma padronização, além da incompreensão das leis de mercado e uso escasso de tecnologias por parte dos agricultores.

Nesse sentido, a própria cooperativa foi projetada para ser um meio de tornar esses agricultores “mais profissionais”, organizando-os em grupo, instituindo-lhes novas tecnologias a fim de que *produzissem mais*, e de modo geral, atribuindo-lhes as táticas e procedimentos necessários para uma organização mais “racional” de suas atividades de produção e de suas propriedades como um todo. Reichert *et al.* (2011) que também realizaram um trabalho com os agricultores dessa mesma região, e fizeram entrevistas com extensionistas do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural, a Emater/RS, constataram que a “falta de profissionalização” desses agricultores teria sido um dos fatores que levou a produção de batatas do município a decair. Em resumo, a falta de qualidade, de padronização, a baixa capacidade competitiva, a falta de conhecimento de tecnologias e do funcionamento do mercado, são apontados, nesse estudo, como possíveis razões para o declínio da produção de batatas.

Chamamos a atenção para o “diagnóstico de falta”, comum nas teorias do desenvolvimento, principalmente daquelas ligadas a propostas modernizantes que sugerem a “superação” de uma fase considerada “atrasada” (ESCOBAR, 2007). Não diferente do que a situação em questão apresenta.

Dentro dessa perspectiva, a Coopar surge *no contexto que*, para suprir as “faltas” e necessidades *dos pequenos produtores, a solução seria conferir-lhes um caráter mais profissional*. Segundo os informantes, a Coopar surgiu com o objetivo

principal de criar uma cooperativa para os pequenos produtores (daí o seu nome) que os articulasse com o mercado e suas exigências, trouxesse tecnologia e os aproximasse de órgãos como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e de financiadores, como os bancos e as cooperativas de crédito. “Tornar mais inteligível para o agricultor as exigências do mercado que exige um produto padronizado e de qualidade” a fim de evitar, principalmente, que os erros avaliados com relação à produção de batatas se repetissem.

É importante destacar aqui, antes de prosseguirmos, que há um quadro mais complexo no qual se dá o surgimento da Coopar: outras questões que não serão mencionadas nesta pesquisa, estão envolvidas nesse processo. O nosso foco, no entanto, recaiu somente sobre aspectos que poderiam estar vinculados ao que estamos entendendo por profissionalização. Ainda em outras palavras, estamos pensando o processo de constituição da Coopar, apontando elementos que nos ajudem a entender como a profissionalização e seus processos tornaram-se possíveis nesse espaço.

Dando sequência, é notável por meio das atas, que o CAPA trabalhou muito para que a cooperativa fosse criada, disponibilizando recursos e profissionais para ali atuarem, o que foi confirmado por um dos informantes, que disse: “Certamente, a Coopar não existiria se não fosse o CAPA”. Assim, em 1992, 41 sócios-fundadores, sendo mais de 30 agricultores e alguns técnicos e agrônomos ligados ao CAPA, participaram da assembleia que deu origem à cooperativa. O local destinado para sede da cooperativa também não foi escolhido à toa. Muitas discussões a respeito de localizar a cooperativa ou na área rural ou na área urbana foram feitas. Nas palavras de um dos informantes:

[...] foi uma longa discussão. Mas a gente queria construir uma identidade com os agricultores para que eles pudessem se sentir bem. Poderem ir de chinelo, como de fato hoje vão. Isso é muito importante. E além dessa questão de construir identidade, também numa visão de desenvolvimento de comunidades rurais. Esse é um outro olhar também sobre as condições de desenvolvimento rural. É preciso ter espaços urbanizados no meio rural.

A Boa Vista, 6º distrito do município de São Lourenço do Sul, endereço onde se fixou a cooperativa, era um lugar pouco frequentado, no qual circulava, entre os moradores, a ideia de que nenhum empreendimento perduraria naquela localidade.

Outras experiências fracassadas haviam deixado marcas na vida dos agricultores. Frases como “mas por que vão colocar a cooperativa lá? Tudo que teve lá, quebrou” eram comuns de serem ouvidas⁷.

Mesmo antes de firmar-se na região, a cooperativa já sentia a forte resistência das lideranças locais, bem como um grande descrédito por parte dos agricultores no próprio cooperativismo. Um dos informantes nos contou que os comerciantes locais questionavam o CAPA, dizendo: “cooperativa? Mas para que uma cooperativa? Eles já não produzem nada mesmo, ainda fazer uma cooperativa”. Por outro lado, muitos agricultores vinculavam o cooperativismo a ideais comunistas, o que na visão deles era um motivo bastante forte a não aceitar sua prática na região, o que gerou um certo movimento de recusa.

Muitas reuniões e conversas foram feitas nesse sentido com os agricultores, lideranças e comerciantes locais. Também por isso que a cooperativa passou a oferecer seminários sobre cooperativismo e visitas de técnicos do CAPA às propriedades, a fim de evitar interpretações equivocadas e explicar mais claramente os objetivos da cooperativa. No entanto, há relatos de que tais interpretações tenham sido alguns dos motivos que fizeram com que nenhum agricultor assumisse a presidência da cooperativa nessa fase inicial.

Reforçando o que foi dito acima, tanto a ideia inicial de criar uma cooperativa quanto o seu planejamento e execução se devem à forte assistência prestada pelo CAPA na região, o que revela passos importantes no sentido da profissionalização. Embora não fosse ideia inicial do CAPA, os dois primeiros presidentes da cooperativa foram agrônomos funcionários da organização, e, por mais que os agricultores já os conhecessem pelo seu trabalho de anos na região, não podemos negar o fato de serem dois profissionais com formação específica na área, contratados para atuar na cooperativa.

No entanto, não estamos falando dos típicos administradores “de fora”, que não conheciam a realidade dos agricultores e da própria cooperativa, cujo único objetivo tenha sido receber um salário e realizar uma função. Junto do CAPA, esses dois agrônomos estiveram envolvidos em todo processo de idealização e criação da cooperativa, visitando os agricultores e mobilizando-os a acreditar na ideia inicial. É

⁷ Apresentaremos como está a localidade atualmente, após 30 anos de atividades da Cooper, nas próximas seções.

possível que os agricultores já estivessem habituados com a presença deles ao discutir assuntos relacionados à cooperativa. Além disso, um deles possuía formação específica na área do cooperativismo, ou seja, a própria existência de cursos desse tipo perpassa pela ideia de que movimentos sociais também precisam se profissionalizar. Já o outro agrônomo, havia tido experiências com outras cooperativas, o que demonstra um conhecimento com relação a formas cooperativas de gestão.

Essa posição reflete os primeiros anos da Coopar, quando se investiu em capacitações internas que priorizavam a temática do cooperativismo, com o objetivo de difundi-lo entre os agricultores da região. Foram realizados seminários e cursos que se caracterizavam mais como conversas, já que quem oferecia eram os próprios presidentes, com quem os agricultores estavam habituados a trocar ideias sobre a cooperativa.

Mais especificamente, realizou-se, entre 1992 a 1995, seminários sobre cooperativismo para os associados e cursos com o mesmo tema para os dirigentes, além da participação em um curso chamado “Pró-renda”, considerado pelos conselheiros da época como sendo “de grande importância para melhor administrar a Coopar”. Temos que levar em consideração que, apesar dos primeiros presidentes serem agrônomos, os conselhos administrativos e fiscais, também responsáveis pela gestão, desde o início foram compostos por agricultores e, segundo os informantes, a cooperativa nunca teve dificuldade de encontrar interessados a fazer parte dos conselhos.

Nas primeiras atas das reuniões do conselho de administração consta que foi condição necessária para “[...] todos os interessados em associar-se, o dever em participar de seminários sobre cooperativismo”. Não se sabe ao certo até onde essa condição foi mantida, visto não haver registro do número dos participantes desses seminários, mas traz evidências importantes sobre os primeiros processos de formação e capacitação internas voltadas ao cooperativismo.

Certamente, foram esses primeiros processos de capacitação, sejam eles em forma de seminários ou com um caráter mais informal de uma conversa, que moldaram a estrutura organizacional e a dinâmica da cooperativa, assim como sua identidade e valores, produzindo, afinal, uma ideia de cooperativa. Isso pode ser notado no discurso reproduzido ao longo dos anos, que defende fervorosamente que

a cooperativa é e deve ser diferente de uma empresa que se preocupa apenas com o lucro. Ou como encontramos em seu *site*: “o principal ativo da Coopar é o seu associado” (COOPAR/POMERANO, s.d.). Sempre ouvimos falas nas quais é ressaltada a importância de uma gestão social e não meramente econômica. E entendemos que, ao falar em “gestão social” os membros da cooperativa querem dizer uma gestão que não coloca o lucro (ou as sobras da cooperativa) acima das pessoas, mas busca um olhar preocupado com as condições do associado.

Em 1995, os conselheiros tomaram a decisão de realizar reuniões preparatórias para as assembleias, as quais, mais tarde, foram chamadas de pré-assembleias. Elas foram instituídas a fim de buscar uma aproximação maior com os associados, visto que foram sendo feitas uma para cada região, o que, em princípio, possibilitaria ambientes mais propícios à participação e questionamentos do que em uma assembleia geral com a presença de todos. Segundo os informantes, os associados sentiam-se mais à vontade nessas reuniões, principalmente depois que acabavam, quando podiam ter uma conversa direta com a direção. Em uma das atas consta que “[...] maiores esclarecimentos sobre como a cooperativa é administrada e como faz os seus negócios, dá segurança aos associados”, outro motivo que aparece para a realização das pré-assembleias, que permanecem até os dias de hoje.

Com base nessas ideias, a cooperativa se desenvolveu ao longo do tempo. Depois dos 6 primeiros anos contando com presidentes ligados ao CAPA, os próprios agricultores começaram a ocupar o cargo da presidência, mostrando que não houve uma dependência com relação aos presidentes anteriores, fato que se mantém até os dias de hoje. Inclusive, foi na primeira gestão de um agricultor que a cooperativa dá um dos passos que muda sua trajetória: a entrada no ramo do leite, sobre o qual falaremos na próxima seção.

Assim, de modo geral, foi possível verificar, com base nos dados obtidos, que por meio do discurso de aumento da produtividade veiculado pelo CAPA, os mecanismos e táticas de uma organização “racional” da produção começaram a ser introduzidos e se materializaram na ideia da criação de uma cooperativa, tendo como objetivo tornar os agricultores, até então considerados improdutivos e sem “habilidades” de mercado, produtivos e competitivos, e, finalmente, mais profissionais. Portanto, estamos falando, principalmente, de uma *profissionalização dos agricultores*, que foi possível pela ação do CAPA na região e pelo próprio surgimento

da cooperativa que pode ser entendido como uma forma de profissionalizar os agricultores envolvidos. Tornou-se algo além da criação de uma alternativa para o problema da comercialização, por exemplo. Contudo, é preciso lembrar que, não é do domínio do sujeito, não parte dele e nem dele “brota”, a decisão de aceitar ou não a ação do poder, ainda que possa desenvolver reações e respostas a sua ação. Isso significa que a profissionalização não é uma implementação do CAPA naquele local, o CAPA é apenas um meio pelo qual o discurso racional de mercado, logo, a profissionalização, se apoiou para difundir suas táticas e mecanismos de poder. Com o tempo, o discurso profissional pôde moldar o agricultor produtivo e qualificado, exigido pelo dispositivo da profissionalização.

Por outro lado, notamos que esse discurso vinculado ao aumento da produtividade, qualidade e padronização, principalmente fundamentado nas exigências do mercado globalizado, se choca, ao mesmo tempo, com um discurso baseado na cooperação e na democracia. Em outros termos, desde o início, racionalidades distintas convivem e geram uma tensão constante entre práticas democráticas e as exigências de uma gestão mais racional, centrada nos resultados econômicos. Ao que parece, a própria Cooper teria surgido como resultado desse embate e dessa tensão que persiste ao longo do tempo, e que será igualmente observada nas seções que seguem.

5.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO EM AÇÃO

Nessa seção, trataremos do objetivo (b) que pretendeu identificar, caracterizar e discorrer sobre como o mecanismo de poder da profissionalização operou e vem operando, moldando as práticas e os sujeitos, observando, para isso, a dimensão teórica que afirma que o “[...] exercício do poder consiste em conduzir condutas [...]” (FOUCAULT, 2014c, p. 133). Cabe a esta pesquisa, assim, mostrar como a profissionalização de algum modo conduziria a conduta da Cooper e dos que chamaremos de “sujeito da cooperativa”. Para isso, utilizaremos a análise das atas e das entrevistas com os informantes-chave.

Dividimos os resultados, referentes a esse objetivo, em três subseções: na primeira trataremos da forma como a profissionalização operou a partir da entrada da cooperativa no ramo do leite, bem como da implementação das indústrias; na segunda

apresentaremos a situação atual da cooperativa e a realidade concorrencial na qual está inserida de maneira mais direta nos últimos anos e, para fechar as discussões referentes a esse objetivo, caracterizaremos o que estamos chamando de “sujeito da cooperativa”.

5.2.1 Industrialização e profissionalização técnica: novas metas para o aumento da produtividade

Uma das mudanças importantes na trajetória da cooperativa, que influenciou na maneira como a profissionalização foi operando com o passar do tempo, foi a entrada da Coopar no ramo do leite, a partir de 2001. Tal decisão foi tomada após um ato de protesto dos produtores de leite contra as organizações que estavam no mercado na região, devido, principalmente, ao preço extremamente baixo e a desvalorização de seu produto, pois não havia outras opções de mercado na época. Isso já era uma demanda na região, fato registrado em uma das atas das reuniões do conselho de administração, onde se diz: “associados apresentam a sugestão de que a Coopar compre o leite dos associados. Aprovado”, por outro lado, muitos agricultores ficaram com a dúvida: “mas será que esses caras [os membros da cooperativa] vão nos pagar?”, como afirma um dos informantes. Nesse sentido, conforme consta nas atas, foi muito importante o papel do presidente, que também era um agricultor, o que, conforme os informantes, teria possibilitado uma maior aproximação com os produtores de leite, pois o enxergavam como alguém que também vivia a mesma realidade que a deles, época em que muitas visitas foram feitas às propriedades desses produtores.

A partir de então, a Coopar passou a investir em palestras para os produtores de leite e em um seminário para os conselheiros com o tema “cooperativismo no ramo do leite” como formas de capacitação para a nova atividade que a cooperativa começaria a trabalhar. Além disso, nesse período, a cooperativa incentivou os filhos de associados a participar do Projeto Terra Solidária⁸, que visava a educação do meio

⁸ O Projeto Terra Solidária foi criado pela Escola Sindical Sul da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e financiado pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), através de convênio firmado entre a CUT e o Ministério do Trabalho, a fim de articular escolarização em nível de Ensino Fundamental, a capacitação profissional e a formação política do público

rural, principalmente para aqueles que não possuíam o Ensino Fundamental completo. A partir das atas, constatamos que pelo menos 4 jovens foram contemplados pelo programa e realizaram sua formatura junto a uma festa de aniversário de 10 anos da Coopar, em 2002.

Já em 2003, a cooperativa começou a buscar funcionários para realizar parte da contabilidade da organização, uma estratégia para facilitar a gestão, conforme os motivos apresentados em ata, principalmente, para elaboração de relatórios diários. Criou-se também nesse período, um “conselho gestor” formado pelos gerentes e a direção, com o objetivo de melhorar a comunicação interna da cooperativa com reuniões semanais. Antes, havia apenas o conselho administrativo e o conselho fiscal com reuniões mensais.

As rotas para o recolhimento do leite foram sendo ampliadas com o passar do tempo. A assistência técnica também aumentou em grau e número à medida que o número dos produtores aumentou. As principais parcerias que realizavam essa assistência continuaram sendo, principalmente, o CAPA e também a Emater.

Um fato importante ligado à profissionalização aconteceu em 2004, quando três pessoas envolvidas na cooperativa concorreram nas eleições municipais pela primeira vez. Ou seja, essas pessoas formadas na cooperativa se tornaram figuras políticas importantes na região. São “sujeitos da cooperativa”, considerados “gente da nossa gente”, que foram formados pelos processos de profissionalização da cooperativa, mesmo que isso não signifique exatamente cursos e estudo, mas que são formados no interior da cooperativa e dentro dessa lógica.

Em 2007, um novo passo com vistas à racionalidade de mercado ocorreu quando a Coopar criou um dos primeiros projetos, registrado em ata, para aumentar a produtividade do leite dos associados, chamado “Tarro Cheio”. Foram feitas reuniões em diferentes locais tendo como público-alvo produtores de leite com uma produção inferior a 30 litros/dia. Essas reuniões eram formas de capacitar e aprimorar os associados em temas como formação de pastagens e inseminação, também para que esses agricultores pudessem adquirir mais vacas que poderiam ser pagas à cooperativa com longos prazos, assim como de resfriadores utilizados na conservação do leite. Depois desse primeiro projeto, essa metodologia foi sendo reutilizada de

atendido, com o objetivo de estimular o desenvolvimento sustentável e solidário da agricultura familiar (BEDUSCHI, 2003).

tempos em tempos sob o mesmo objetivo: aumento da produtividade.

Esse discurso de aumento da produtividade que vem sendo posto em circulação, mesmo antes da criação da cooperativa, foi a porta de entrada para outros processos que reafirmam a lógica racional de mercado. As relações de poder em torno dessa formação discursiva colocam em evidência uma diferenciação entre os associados considerados produtivos *versus* os considerados pouco produtivos. Ou seja, não é nenhum segredo na cooperativa de que os associados produtores de leite que se empenham em aumentar a sua produtividade, melhorando, também, as instalações da propriedade, recebem “benefícios” na cooperativa, o que é, principalmente, um aumento no preço pago pelo produto, mas pode, algumas vezes, significar outras vantagens como financiamentos e subsídios específicos. Outros, que não demonstram isso, têm preços relativamente menores.

São esses procedimentos dirigidos pela racionalidade de mercado que, muitas vezes, nos convencem de que são “inofensivos” ou mesmo “necessários”, que fazem parte dessa “norma de vida” predominante na sociedade neoliberal, como afirmam Dardot e Laval (2016, p. 16) e que estimulariam a competição generalizada de uns contra os outros.

Nessa mesma direção, com o passar do tempo, a Coopar foi deixando de lado cultivos menos produtivos e que não se adequavam ao mercado pela falta de padrão, como a produção de feijão, por exemplo, e fixou-se no milho e na soja como seus produtos exclusivos, além do leite, o que também remete a um “cálculo dos custos” envolvidos (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 331). Esse achado também está de acordo com o trabalho de Azerêdo *et al.* (2018) que identificaram a especialização na comercialização de poucos tipos de produtos, nas políticas de redução de custos e na ampliação do volume de produtos recebidos em uma cooperativa no sul do Brasil e outra na Argentina, ambas caracterizadas pelos autores como fortes contribuintes para a instauração de um modelo de “agronegócio cooperativo” que acaba centralizando capitais atuantes no meio rural.

Em relação à industrialização, a Coopar permaneceu, durante 10 anos, fazendo apenas o recolhimento do leite dos produtores, sem o seu beneficiamento, entregando-o para uma cooperativa parceira, a Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Laticínios Ltda. (Cosulati) de Pelotas-RS, que era responsável por industrializar a produção. No entanto, a partir de 2006, a cooperativa começou a discutir a ideia de

construir uma indústria própria para a industrialização, junto à sede, ideia que se concretizou em 2010, com recursos vindos do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A capacidade inicial de processamento foi de 5 mil litros/dia, até chegar a 30 mil litros/dia, que é a capacidade atual da indústria.

Também nesse período, a Cooper registrou sua marca própria, a “Pomerano Alimentos”, nome que lembra a colonização alemã e pomerana e o seu vínculo com a agricultura familiar de São Lourenço do Sul, sendo a maior parte dos associados descendentes de pomeranos.

A industrialização não parou por aí. Em 2011, surgiu uma nova oportunidade para a cooperativa. Uma das indústrias Perdigão, estabelecida no trevo de acesso à cidade de São Lourenço do Sul, fechou devido à fusão com a Sadia, fusão esta que deu origem a Brasil Foods S.A (BRF)⁹. Nessa época, aquele que havia sido o segundo presidente da cooperativa ocupava o cargo de prefeito do município, fato importante para as negociações da prefeitura junto aos deputados, governadores, e o então ministro da fazenda, cujo objetivo era reativar a indústria pelo arrendamento da mesma para a cooperativa. As negociações foram bastante complicadas, porque não era comum uma empresa multinacional arrendar uma área para uma pequena cooperativa, mas em 2012 o contrato foi firmado.

As operações na nova indústria começaram a partir de 2014, contando com a experiência de pessoas da primeira indústria e com mobilização de assessoria uruguaia e aquisição de máquinas da Itália. Nessa época, a cooperativa já trabalhava com tecnologia e máquinas recentes a fim de padronizar o produto, principalmente o queijo.

As contratações para trabalhar nas indústrias começaram com anúncios nas rádios locais, sendo o primeiro critério “ser filho de associado”: “tem que ser primeiro Cooper, depois a gente vai treinando, formando, etc.”, como afirmou um dos informantes e também foi constatado nas atas. Os queijeiros foram treinados e as contratações de supervisores (de produção, de manutenção, de qualidade, etc.) foram feitas com o auxílio de pessoas que conheciam os profissionais que precisariam compor o chamado “time”, e por meio de intercâmbios com outras cooperativas do

⁹ A BRF é uma das maiores companhias do mundo no ramo alimentício, fruto da fusão entre a Sadia e a Perdigão (BRASIL FOODS, c2020).

ramo. Excetuando-se alguns supervisores e consultores, os demais funcionários responsáveis pelo “chão de fábrica”, os vendedores, leiteiros, atendentes, etc., são pessoas da região ou filhos de sócios.

A maioria dos funcionários das indústrias possuía uma formação específica na área como, por exemplo, os químicos do laboratório, ou então passaram por treinamentos e períodos de experiência por meio dos intercâmbios. Isso significa que há uma profissionalização rigorosa quando olhamos para as indústrias de laticínios da cooperativa. Isso faz com que a indústria seja mais ou menos independente da Cooper no que tange ao seu funcionamento. Fato que pode ser confirmado em uma das falas: “na indústria de laticínios é uma coisa mais organizada, onde cada um tem o seu papel. Pode mudar o presidente que lá já está organizado”. Isso significa também que o presidente e os demais membros da direção não precisam entender o funcionamento das indústrias, já que o operacional do dia a dia é realizado por profissionais.

Essa profissionalização presente nas indústrias é, podemos dizer, necessariamente, *técnica*, e (em princípio) não influi sobre a gestão administrativa e política da cooperativa. Assim, no que se refere à administração da cooperativa, a ideia é que ela pode usar do conhecimento de um produtor rural, ou de um químico, por exemplo, e pagar por isso. Mas é diferente ela colocar as decisões nas mãos de um “gestor” trazido do mercado. Essa separação parece ser clara para a cooperativa também, como podemos observar na fala de um dos informantes:

Os mecanismos de trabalho [de uma empresa e de uma cooperativa] talvez sejam os mesmos, mas a forma de administrar é muito diferente. Porque na empresa particular tu decides o que vai fazer com o dinheiro. Aqui, cada centavo gasto é o dinheiro de quase 5 mil associados. Então eu devo explicação sobre tudo o que eu fizer e as decisões sempre são passadas no conselho e na assembleia.

Essa fala lembra, principalmente, o princípio da gestão democrática que consiste, principalmente, em tomar decisões que são discutidas coletivamente. Além do conselho administrativo, também há o papel do conselho fiscal, através do qual os agricultores podem fiscalizar os procedimentos e decisões que serão analisados e apresentados por meio de um parecer nas assembleias gerais.

Por outro lado, mesmo sendo essa profissionalização estritamente técnica, ela também é conduzida pelo dispositivo da racionalização neoliberal, quando exige dos

funcionários o aperfeiçoamento constante, com vistas a adaptação ao mercado e o aumento do rendimento pessoal. É nesse sentido que os treinamentos e capacitações para esses funcionários são constantes desde o início das operações das indústrias, seja pela dinâmica do mercado do leite e as normativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) com os treinamentos anuais obrigatórios, ou por questões operacionais do dia a dia relacionados, principalmente, ao produto e aos clientes. Segundo um dos informantes,

Esses treinamentos e capacitações para cada área específica [da indústria] acontecem a todo momento. Só que aquelas que envolvem toda a cooperativa e os associados, que são “mais amplas”, temos uma dificuldade [de realizar] ao longo dos anos. Nós reconhecemos isso.

Esses treinamentos e capacitações são oferecidos, geralmente, por um consultor contratado para essa finalidade, que está na indústria por volta de 5 dias no mês. É ele quem oferece os treinamentos para os transportadores do leite, para a formação inicial do funcionário e outros treinamentos relacionados à legislação. Alguns cursos são feitos na Associação Comercial e Industrial de São Lourenço do Sul (ACI), mas não há uma empresa específica e exclusiva que atende a cooperativa para essa finalidade. Também há os treinamentos feitos por meio dos intercâmbios. Em uma conversa com um dos informantes, foram citadas mais de oito cooperativas e indústrias do ramo do leite com quem estabelecem as parcerias para os intercâmbios. Há visitas eventuais em empresas quando é preciso conhecer uma nova tecnologia a ser implementada ou para entender o funcionamento de máquinas novas recém adquiridas. Da mesma forma, são recebidas visitas de igual finalidade.

Com a implementação das indústrias e a entrada no ramo do leite, a cooperativa precisou se enquadrar às Normativas Federais do MAPA, que passam por mudanças constantes. Uma das determinações mais lembradas quando falamos com qualquer pessoa ligada à Cooper, foram as Instruções Normativas nº 76¹⁰ e nº 77¹¹ de 2018, que promoveram profundas mudanças na forma como os produtores lidavam com o leite. De modo geral, e de certa forma, o que mais os impactou foi a necessidade de substituir os resfriadores de imersão, até então utilizados, por tipos

¹⁰ BRASIL, 2018a.

¹¹ BRASIL, 2018b.

novos, de resfriação com expansão direta (a granel) e com sistema de placas. Acontece que, além de um prazo muito curto para realização dessas adaptações, também o custo era alto, difícil de ser pago, principalmente para os pequenos produtores. Apesar da cooperativa ter financiado alguns resfriadores e ter ampliado os prazos por conta própria, esse processo resultou na exclusão de 300 famílias, de um total de 1200 famílias produtoras de leite da cooperativa.

Para aqueles produtores de leite que tinham 10, 20 litros/dia, ficou complicado atender a tais exigências, principalmente “[...] por causa da qualidade, do custo e do resfriador a granel [exigido nessa normativa] porque a primeira ordenha não chega no mexedor, por ser pouca quantidade, por isso fica inviável”. Todo esse processo que excluiu pequenos produtores, os considera, segundo as características da literatura expressa nesse trabalho, como aqueles que não atingiram o patamar necessário da produtividade e foram estimados, pela racionalidade de mercado, como pouco competitivos. Esse processo que é, ao mesmo tempo tão amplo, que foge do alcance da cooperativa, e tão micro que se inscreve no modo como cada família pensa e organiza o seu trabalho, só poderia ser, justamente, o “dispositivo de poder”, segundo Foucault (2017).

É importante lembrar que essa questão dos resfriadores, que foi uma das principais causas que fez com que muitos pequenos agricultores abandonassem a atividade leiteira, é só uma das medidas que estamos mencionando aqui, contudo muitas outras normas precisaram e precisam, a todo momento, serem cumpridas, inclusive no ambiente interno das indústrias.

A normativa nº 77/2018 também elaborou um “Plano de qualificação dos fornecedores de leite” e instituiu medidas de “boas práticas” agropecuárias que precisaram ser implementadas nas propriedades, dentre as quais constava a “adoção de práticas de manejo racional”, adequação das instalações e capacitação dos trabalhadores (BRASIL, 2018b). Segundo a avaliação de um dos informantes,

O maior problema foi a maneira pela qual essas normativas foram colocadas. Pois elas são necessárias, trazem uma melhoria grande para o nosso leite. Não adianta “tapar o sol com a peneira” e adquirir um leite com mais bactéria, por exemplo, se não temos para onde repassar esse leite. O consumidor quer sempre o melhor queijo.

Segundo um dos informantes, “em outras áreas também está sendo assim, com

muita profissionalização”. A cooperativa considerou que eram necessárias essas adaptações, mas não da forma como foram aplicadas, sem prazos e período de carência, sem auxílio do governo, e ainda num período muito ruim para o agricultor, quando não era mais possível acessar programas do governo como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)¹², por exemplo. A cooperativa conseguiu comprar 60 resfriadores que os produtores puderam pagar em 12 até 24 vezes.

Até esse momento, o aumento da produtividade ainda despontava como o principal discurso veiculado a fim de se fazer aceitar as alterações consideradas necessárias pela racionalidade de mercado. É notável que a entrada no ramo do leite e implementação das indústrias tornou os processos de profissionalização mais evidentes, quando houve a contratação de profissionais técnicos para formar o time operacional das indústrias. Também tornou-se frequente os produtores de leite realizarem treinamentos obrigatórios, sempre com novas técnicas de adaptação às regras do mercado. E quem não se adapta, é abandonado. É com base nessas características apresentadas nessa seção, que a racionalidade neoliberal ganha força e desvanece outras racionalidades possíveis, fazendo com que o mecanismo da profissionalização opere conduzindo a conduta da cooperativa, de acordo com Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016).

5.2.2 “Os outros nos esmagam, nesse processo”: uma realidade concorrencial

De acordo com as referências bibliográficas, além do aumento da produtividade, a profissionalização também é vinculada a um discurso que a coloca como uma das principais garantidoras da competitividade. É importante observar como esse discurso encontra-se disseminado nos meios de comunicação e nas organizações. E quando a concorrência dita as regras do jogo, soluções ligadas ao aumento da competitividade são adotadas e, mais uma vez, a profissionalização aparece. É interessante perceber como a profissionalização está encaixada nessas narrativas, e que facilmente as usa para promover alterações a seu benefício. A

¹² O Pronaf é um programa do Governo Federal que oferece financiamento para custeio e investimentos nas propriedades dos agricultores, bem como para as suas produções (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, s.d.).

profissionalização, como um mecanismo de poder que é, esconde-se em meio a enunciados estratégicos que parecem, inocentemente, apenas ser a solução dos problemas, mas, na verdade, são meios para o exercício do poder no neoliberalismo, de acordo com Foucault (2008). Vejamos como a Coopar lida com uma realidade concorrencial.

O crescimento da Coopar, ao longo dos anos, foi grande. Atualmente são aproximadamente 4.750 famílias associadas, distribuídas em 14 municípios da região Sul, dispendo de 168 funcionários diretos e em torno de 75 indiretos. Possui 3 unidades para secagem e armazenamento de grãos (milho e soja), com capacidade total de 12,9 mil toneladas. Também possui 2 indústrias de laticínios abastecidas por aproximadamente 1 mil associados produtores de leite, com um volume total de 200 mil litros de leite/dia.

Acompanhando esse crescimento, a região onde a cooperativa tem a sua sede também se desenvolveu, e é possível dizer que existe um antes e um depois da atuação da Coopar. Conforme relatos, aquela região desacreditada, pouco desenvolvida e sem produtividade da qual falamos na primeira seção desse capítulo, hoje possui farmácia, padaria, mercado, oficina, uma filial da Cooperativa de Crédito Rural Solidário (CRESOL), tudo isso, por causa da Coopar. Foi possível ter espaços urbanizados e circulação de dinheiro no meio rural, sem precisar, necessariamente, ir até a cidade. O CAPA já possuía essa intenção em 1992, quando incitou a criação da cooperativa, de também promover o desenvolvimento local, como atesta um dos informantes que trabalhava no CAPA na época.

Mas, como tudo, isso trouxe alguns desafios à Coopar, que agora precisa lidar com a chegada de concorrentes na região. Como afirma um dos informantes, “São Lourenço se tornou um lugar interessante por causa da Coopar. Agora temos que lidar com isso”. Cooperativas como a Cotribá, do município de Ibirubá-RS; a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL) e, mais recentemente, a cooperativa Languiru de Teutônia-RS, chegaram à região como potenciais concorrentes, as quais criaram filiais no município de São Lourenço do Sul e têm trabalhado também com a comercialização de grãos e leite. A Coopar avalia esse momento como uma nova realidade criada por eles mesmos, uma *realidade concorrencial*.

É importante destacar que a “governamentalidade neoliberal”, isto é, esse modo de governo da sociedade neoliberal, possui duas principais características e

uma delas é a generalização da concorrência (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008). De acordo com Dardot e Laval (2016) esta é uma “razão global” que passa a dirigir as ações das organizações, de modo que encarem umas às outras como participantes de uma corrida à competitividade. Da mesma forma, os indivíduos são colocados em uma situação de concorrência uns contra os outros, em que, certamente, situações de cooperação mútua encontram-se escassas.

A profissionalização tem um papel importante nessa busca pela competitividade, como apontam as referências. Quanto maior a profissionalização dos agricultores, por exemplo, maior “nosso” potencial competitivo. Nessa direção, dois projetos estão em vigor na Coopar, atualmente: o primeiro é o Programa “Mais Leite” elaborado pela cooperativa, principalmente, para propriedades que não estão atingindo 3 mil litros/mês, que são as famílias que normalmente produzem cerca de 100 litros/dia. O programa oferece visitas técnicas constantes, empréstimos para as adequações nas propriedades, e o aumento do preço pago pelo leite, sendo que esses produtores, em contrapartida, terão seis meses para atingir a produção proposta; o segundo é o projeto “Balde Cheio” que resultou de uma parceria da Coopar com a Embrapa, com vistas à “intensificação de sistemas de produção leiteira”. O projeto, ainda em desenvolvimento, pretende criar quatro “propriedades-modelo” que devem se tornar referências nas práticas de manejo da produção leiteira para o aumento da produtividade (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2021).

Mais produtividade e mais competitividade, nada diferente do que apontam as referências do cooperativismo. É a “guerra por mercados” que Barasuol *et al.* (2015) mencionam em seu trabalho. Contudo, a partir de Foucault (2008) entendemos que, para além de uma luta econômica, são técnicas de governamentalidade, que governam as ações dos homens em todos os níveis. E é utilizando-se dessas técnicas, procedimentos, projetos, discursos, etc., que a concorrência inscreve-se na conduta da cooperativa.

Isso fica expresso, igualmente, nos materiais de divulgação da Coopar, que propalam casos de sucesso, empenho e resultados econômicos daqueles que seguiram as orientações baseadas no aumento da produtividade e nas regras do mercado, em geral, dos que adotaram uma “organização racional do processo produtivo”. O que pode também, incitar a concorrência com o outro.

Se, por um lado, projetos e programas com esse objetivo não param de surgir,

por outro, seminários e conversas como aquelas realizadas no período inicial da cooperativa, tendo como temática o próprio cooperativismo, ficaram no passado. Os motivos são claramente expressos em uma das falas proferidas por um dos informantes: “ultimamente, a dinâmica econômica tem ditado um ritmo muito forte à Coopar e quase não sobra tempo para pensar nisso”.

“Custam tempo e dinheiro” relata uma das atas. Não queremos, com tais afirmações, discutir se capacitações com temáticas cooperativistas e público amplo, são viáveis ou não. Apenas apontar que o fator “crescimento” pode sim ser uma variável na definição das políticas de uma cooperativa.

Isso também reflete nas assembleias que participamos. É mais o cumprimento de uma cláusula estatutária, como também aponta Crúzio (1999), do que um espaço que propicia a participação. São, antes, grandes confraternizações, espaços de comemoração com “comes e bebes” e encontro de amigos. As votações das propostas da diretoria são apresentadas e votadas de modo imediato, aparentemente sem um mínimo de tempo necessário para reflexão sobre a decisão¹³. Formam a famosa “ola” que acontecem nas arquibancadas de jogos de futebol, quando os associados sentados à frente levantam a mão em sinal de aprovação e as mãos dos demais vão sendo levantadas até chegar nos últimos. É notável que, ao nosso ver, a busca pelo crescimento e pela eficiência produz mecanismos de poder que agem diretamente sobre a democracia das cooperativas.

Devido ao crescimento dos últimos anos, o aumento da complexidade organizacional da cooperativa, e a nova realidade promovida pela chegada das concorrentes na região, em 2019, foram realizados encontros que totalizaram mais ou menos 20 horas, para discutir o “Planejamento Estratégico” da Coopar. Essa capacitação teve como público-alvo alguns funcionários, os gerentes e os conselheiros administrativos e fiscais, comandado pelo primeiro presidente da cooperativa em parceria com a Emater. Esse foi um outro fato que aconteceu devido ao crescimento da cooperativa: trazer de volta aquele que fora o primeiro presidente, para assessorar e ajudar a direção a enfrentar o que é considerado, por um dos informantes, esse mundo de mercado que dita muitas das regras.

¹³ Em nome da “agilidade”, nem todas as decisões necessariamente passam pela assembleia, mas não temos maiores informações sobre quais passam e quais não.

Esse Planejamento Estratégico foi dividido em dois momentos: a primeira etapa foi de formação sobre o momento atual, o papel do cooperativismo, das pequenas propriedades e do desenvolvimento regional, entre outros assuntos tratados para dar subsídio ao planejamento; e, na segunda etapa, o Planejamento Estratégico de fato, no qual resgataram a caminhada da cooperativa, o que ela conseguiu fazer até agora, qual o seu papel nesse novo momento e o que seria preciso fazer para criar a viabilidade e permanência dessa população rural com renda e qualidade de vida. Houve trabalhos em grupos, exposição de palestras, síntese, e depois validação pelo conselho.

É interessante destacar que um dos assuntos tratados nesse planejamento foi justamente a questão da profissionalização. De modo geral, os envolvidos nesse planejamento, chegaram à conclusão de que seria preciso “dar passos rápidos no sentido da profissionalização, eficiência, comunicação com a base”, tendo em vista a chegada de concorrentes na região.

Por esse motivo, a Coopar planeja novas táticas de profissionalização, sempre apostando na capacitação dos funcionários e da direção, e no treinamento e profissionalização dos produtores. Essa profissionalização que é majoritariamente interna, está vinculada a uma ideia de “gestão social” combinada. Investir (com essa proposta de profissionalização) em pessoas consideradas “da nossa gente” é, para os informantes, trazer “resultados econômicos para todos”.

A chamada “gestão social” implica que os mesmos projetos que buscam aumentar o desempenho econômico da cooperativa estejam contribuindo também para a permanência dos produtores em suas atividades, principalmente tratando-se dos produtores de leite, fato bastante evidenciado pela cooperativa. Muitos produtores estão deixando de produzir leite (por causa das constantes exigências), e a Coopar está sempre trabalhando para conseguir mantê-los na atividade e no meio rural:

É um esforço grande que a gente faz para incentivar que *se produza mais, que se qualifique, se profissionalize*, para poder também levar de carona uma outra parcela de agricultores que têm no leite apenas um complemento da renda [...] uma empresa como a Coopar, hoje, trabalharia tranquilamente com a metade dos seus produtores. Mas a Coopar não é assim. Nós fizemos um grande esforço, até o último momento, para que a família permaneça na atividade.

Essa insistência sempre constante para que haja mais produção, mais profissionalização, não parece compatível com a discussão que originou o movimento cooperativista. Muitas vezes parece que, mesmo que a profissionalização provoque profundas mudanças na maneira como as famílias organizam suas propriedades ou mesmo que provoque alterações na relação da cooperativa para com os associados; ainda assim, se isso garantir uma posição de destaque frente às concorrentes, e se isso endossa a competitividade da organização, então parece válido e justificável.

Desse modo, há um equilíbrio precário entre uma gestão social voltada ao associado e uma gestão econômica voltada para a produtividade. E, parece haver, uma maior adequação às lógicas de mercado, ou seja, a balança tende a pesar mais para o lado da eficiência econômica, ainda que essa seja uma tensão existente desde a criação da Coopar e que, como podemos ver, permanece ao longo dos anos.

Se a eficiência econômica que está vinculada a profissionalização que está vinculada a competitividade, dirige as ações da Coopar porque “temos que crescer, temos que ampliar, porque se não, *os outros nos esmagam, nesse processo*” como afirmou um dos informantes, isso acontece, segundo Dardot e Laval (2016, p. 09) “[...] porque os indivíduos são submetidos a um regime de concorrência em todos os níveis [...]” no neoliberalismo. Em outras palavras, é assim que a racionalidade neoliberal que possui como uma das principais artimanhas a generalização da concorrência exerce seu poder nas cooperativas, e faz do dispositivo da profissionalização um modo de governo de tais organizações. Vejamos agora, quais subjetividades são produzidas por esse dispositivo (FOUCAULT, 2014c).

5.2.3 O sujeito da cooperativa

É preciso ter em mente que quando a lógica de mercado passa a dirigir as atividades da organização, isso reflete-se diretamente no modo de conduta dos associados. Realizar atividades que visam profissionalizar os agricultores não é algo feito apenas para “mantê-los em suas atividades no meio rural”, ainda que esse talvez seja o discurso apresentado aos agricultores. Nas palavras de Dardot e Laval (2016, p. 343) “[...] é claro que o indivíduo trabalha a si mesmo para se tornar mais produtivo; contudo, ele trabalha para se tornar mais produtivo a fim de tornar a empresa – que é a entidade de referência - mais produtiva”. Como dito antes, as técnicas do poder

estão sempre intimamente imbricadas uma na outra e articuladas de forma estratégica, de acordo com Foucault (2014c, 2017).

Contudo, a ação do poder não se resume a essas técnicas e mecanismos, embora seja por meio deles que o dispositivo funcione (FOUCAULT, 2017). Temos de levar em conta que, além de modificar as estruturas da cooperativa e a sua dinâmica organizacional, é uma forma de poder que produz determinadas subjetividades.

Em outras palavras, a profissionalização molda as práticas no sentido da eficiência e transforma a atuação considerada “amadora” em uma “atitude profissional”. Mas, o que seria uma atitude profissional? Justamente gerir de forma eficiente a organização, empenhar-se em aumentar a produtividade, implementar tecnologias modernas, tomar decisões com agilidade, ser capaz de responder de maneira voraz às mudanças do mercado, e assim por diante. Acima de tudo, uma atitude profissional é abandonar o que muitos autores chamam de “amadorismo” e agir de maneira “racional”.

Esse discurso profissional produz uma ideia de associado. Com base na teoria empregada, podemos dizer que as capacitações nada mais são do que técnicas, dessa rede de poder, que servem para conduzir a vida dos associados da cooperativa conforme a própria cooperativa é conduzida. Em outras palavras, para que a organização seja eficaz, além das medidas adotadas para esse fim, é preciso, sobretudo, que as pessoas sejam eficazes. É esse modelo de organização de uma empresa que passa a ser replicado também à vida de cada um de maneira familiar e individual, o que começa a aparecer em sua forma mais radical, na era neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016; FOUCAULT, 2008).

Isso pode ser percebido nos cursos e treinamentos oferecidos pela cooperativa. Apesar de não termos acesso ao material desses cursos, de acordo com os questionários realizados com 30 associados, nos temas, geralmente, constam palavras como: “melhoramento”, “aumento da qualidade”, “produtividade”. Ou seja, o discurso profissional aplicado à organização, é também aplicado nas propriedades dos associados, isto é, promover uma “gestão racional da propriedade”. Uma gestão racional da própria vida, baseado no maior desempenho.

Quando nos referimos ao termo “forma empresa” não estamos com isso querendo discutir se a cooperativa seria ou não como uma empresa. Estamos falando de uma forma de organização e condução da vida, baseado no “modelo empresa”,

que se torna um modo de subjetivação (DARDOT; LAVAL, 2016). Uma forma de organização que é estendida à vida dos homens, que faz com que assim como gere uma empresa, passa a gerir a sua vida também. Se os parâmetros da empresa são a competição, a concorrência, a individualização, a produtividade, etc., assim também se torna o comportamento subjetivo do indivíduo para com os demais. É uma racionalidade que ocupa os mais diversos domínios, o que inclui, também, as mentes. O discurso empresarial é o mesmo discurso que se aplica à gestão da própria vida (DARDOT; LAVAL, 2016).

São as relações de poder exercidas pela profissionalização que produzem um “sujeito da cooperativa”, que deve empenhar-se no seu aperfeiçoamento pessoal, que deve ser constante e contínuo, de modo que lhe permita ser cada vez mais eficaz e competente. Também é preciso treiná-lo para a maximização dos resultados e à minimização dos custos e do tempo. Todas as atividades realizadas, sejam elas na cooperativa ou não, devem estar baseadas num cálculo racional dos custos envolvidos, de modo que o sujeito alcance a sua realização pessoal, o (almejado) sucesso. Essa vontade de realização pessoal é, também, “alvo do poder” (DARDOT; LAVAL, 2016), por meio da qual a profissionalização encontra terreno fértil para efetuar o comprometimento subjetivo dos indivíduos, o que faz parecer uma vontade que brota de dentro como se fosse um próprio desejo.

Uma outra tática importante pode ser encontrada no material de divulgação da cooperativa, no qual constam orientações de “como você deve ser”, o que é feito por meio de relatos de famílias “de sucesso” que seguiram todas as orientações e implementaram novas tecnologias. Um exemplo disso é uma família que foi capaz de obter “[...] eficiência produtiva [...] buscando produtividade com qualidade”; ou a que “[...] se destaca pela otimização de recursos aproveitando da melhor forma possível o que já tem e buscando inovações [...] com 35% de otimização [...]”, tendo uma “história de sucesso [...] trabalho, organização e resultado (COOPAR/POMERANO, 2020). É a isso que estamos nos referindo quando sugerimos que a forma empresa passa a conduzir a própria conduta dos associados, ou seja, trata-se de um “assemelhar-se” com a forma a qual a cooperativa é gerida.

Um outro exemplo bastante explícito de como a profissionalização age conduzindo condutas é o caso de uma matéria onde consta o nome da família somado a uma foto do casal e o seguinte título “uma história de sucesso com base no esforço,

dedicação e investimentos”. E, assim, é contada a história de uma família que reduziu os custos de produção por meio das orientações da assistência técnica, isto é, que fez um bom “gerenciamento dos custos”, que participa há 3 anos do programa de inseminação artificial da cooperativa, que tem como “meta” produzir 20 mil litros de leite por mês, o que só é possível “devido aos avanços tecnológicos implementados” (COOPAR/POMERANO, 2022). São essas características que pertencem ao “sujeito da cooperativa”: o agricultor que trabalha duro, sem descanso, que administra a sua propriedade com perspicácia e eficiência, que utiliza de todos os meios disponíveis para o aumento da qualidade e produtividade, que segue as orientações e está sempre em busca de novas tecnologias.

Isso também o torna um sujeito competitivo, que está sempre em competição com os demais. E quando há uma distinção entre aqueles que produzem mais e, por isso, recebem mais remuneração, *versus* aqueles que produzem menos e, conseqüentemente, recebem menos, isso só reforça uma individualização e competição crescentes. É uma forma de condução dos associados que realça a importância de realizar as adequações e de ter um “manejo racional” da propriedade, como orientou a normativa nº 77/2018.

Se utilizarmos como parâmetro o ponto de vista político, o associado é produzido como aquele que não está muito interessado em participar dos processos decisórios da cooperativa, que não vê diferenças entre uma cooperativa e uma empresa, fomentando uma relação meramente comercial com a cooperativa. Por outro lado, o associado conselheiro é aquele que participa, que se envolve nos processos, que entende a essência cooperativista e que busca a combinação de uma gestão econômica e social da cooperativa.

Um outro exemplo pode ser encontrado na fala de um dos informantes, quando diz que “o envolvimento com a cooperativa não se resume à função exercida”. Com isso, quis dizer que, ao frequentar algum lugar público, festas, torneios de futebol, etc., as demais pessoas sempre o verão como o “fulano” da cooperativa. Há uma expectativa sobre como ele deve agir e como deve ser seu comportamento. Acima de tudo, é esperado que aqueles que ocupam cargos na cooperativa sejam por eles considerados como “bem-sucedidos”, isso porque não desejam que a cooperativa seja administrada por alguém que “não sabe gerir sua própria vida”. De novo, a atitude profissional precisa aparecer, tanto dentro da organização como nas demais

atividades da vida, e deve trabalhar, também, para sua própria eficácia (DARDOT; LAVAL, 2016).

Como pudemos perceber, as capacitações voltadas para os produtores de leite e para os funcionários das indústrias são realizadas constantemente para uma adaptação às normas de mercado. Sejam elas obrigatórias pelos órgãos reguladores ou instituídas pela própria cooperativa, o fato é que são “técnicas de governamentalidade” que visam essencialmente aumentar a eficácia da relação com o outro (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 340). Esse *aperfeiçoar-se constante*, essa busca incessante pela melhoria dos seus resultados e desempenhos, que faz parecer ser um desejo do indivíduo, é o modo como a economia de mercado conduz as condutas. Por isso, também, que o planejamento racional que se refere a “ser alguém na vida” é tão ligado a essa lógica profissional, que faz com que as atitudes realizadas para atingir esse fim, sejam “valorizadas” no adulto, como também, na criança (DARDOT; LAVAL, 2016).

Um parêntese para lembrar: não estamos tomando a profissionalização como uma decisão, como se a cooperativa tivesse implementado essas ideias (ou não) seja no ambiente interno ou para os associados. A cooperativa sofre a ação do dispositivo da profissionalização, o qual entendemos como uma “rede do poder”, na medida em que engloba discursos, instituições, proposições, técnicas, medidas administrativas, e assim por diante (FOCAULT, 2017). Assim, a cooperativa passa a veicular o discurso da profissionalização, que faz “funcionar” mecanismos de poder no interior da organização.

A profissionalização utiliza palavras de “veludo”, uma gramática própria, que é quase incontestável, afinal, dificilmente você encontrará alguém que não deseje ser eficiente. Em outras palavras, é o dispositivo da profissionalização configurado na esteira do dispositivo da racionalização, que produz essa gramática própria: gestão, eficácia, eficiência, desenvolvimento de pessoas, planejamento estratégico, aperfeiçoamento, competição, profissionalização – termos comuns nesse universo. É um conjunto de enunciados que se apoiam na mesma formação discursiva da profissionalização. Assim, a cooperativa é apenas um ambiente de circulação da formação discursiva da profissionalização. E, conectando com a dimensão do sujeito, como apontamos acima, o mesmo discurso que é reproduzido na organização, serve também para a vida pessoal.

Uma das palavras que é constantemente reproduzida e pode ser observada tanto nas atas como nas respostas dos questionários, é a ideia de “parceria”. Trata-se de uma ideia que não é explícita, mas age de maneira estratégica nas relações de poder. Dito de outra forma, se a cooperativa aumenta o preço pago pelo meu produto, sem demora preciso “fazer a minha parte”. É o que acontece, por exemplo, quando a Coopar implementa programas para aumento da produtividade da cooperativa oferecendo subsídios específicos para aqueles que “toparem” aumentar a sua própria produtividade. Podemos pensar que, por meio dessa parceria, há um “comprometimento subjetivo” (DARDOT; LAVAL, 2016) do associado em tornar-se cada vez mais eficaz toda vez que o mercado dá sinais de mudanças. A busca por “melhores resultados” como relatou um dos associados, é a base dessa relação de parceria que reproduz a lógica racional empresarial de organização da vida.

Assim, foi possível apresentar algumas características do “sujeito da cooperativa”, e de como a racionalidade neoliberal e a profissionalização como um dos mecanismos operantes nessa lógica, “produz formas mais eficazes de sujeição” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 329) utilizando, principalmente, um conjunto léxico empresarial, isto é, um discurso típico de gestão de uma empresa agora tornado um modo de subjetivação. Além do mais, esses “sujeitos”, assim “produzidos”, também são os que estão “produzindo” a cooperativa, pois, como já citado anteriormente, ápice e base, nessas redes de poder: “[...] estão em uma relação de apoio e condicionamento recíprocos [...]” (FOUCAULT, 2017, p. 335). Desse modo, não se deve esquecer, que são esses sujeitos que, também, estão construindo a cooperativa.

5.3 MECANISMOS DE RESISTÊNCIA À PROFISSIONALIZAÇÃO E À LÓGICA DE MERCADO

De acordo com a teoria foucaultiana, o poder não está em uma relação de exclusão com a liberdade, ou seja, não age apenas de forma a reprimir. Pelo contrário, relações de poder só existem, dentro dessa teoria, na medida em que há capacidade e liberdade de ação, de reação. E essa possibilidade de reação, de outras condutas e comportamentos, fazem parte de uma “rede de relações sempre tensas” (FOUCAULT, 2014d, p. 30) pois estão sempre em atividade, mudando a todo instante. São sempre

pontos de luta transitórios, nos quais os efeitos do poder, as vezes são questionados, as vezes reafirmados.

Com base nesses aspectos, queremos verificar a existência de mecanismos de resistência ao modo como a racionalidade neoliberal e, principalmente, o mecanismo de poder da profissionalização, operam conduzindo as condutas tanto da cooperativa como dos associados. Se não é possível escapar a esta “rede do poder”, por outro lado, há um debater-se constante em suas “malhas” (FOUCAULT, 2017). São esses tensionamentos, sob os quais queremos observar, considerando o objetivo (c).

5.3.1 “A gente não trabalha dessa forma”: tensionamentos produzidos no ambiente da cooperativa

Essa seção, trata dos tensionamentos que foram sendo produzidos e reproduzidos na cooperativa ao longo dos anos, pelos diferentes associados que passaram pela direção da Coopar.

Nesse sentido, os associados que atuaram diretamente na gestão da Coopar no decorrer de sua trajetória, foram reproduzindo uma forte resistência à via da profissionalização que orienta as cooperativas à contratação externa de profissionais para realizar a gestão. Esta já é uma pauta discutida na Coopar desde a implementação das indústrias de laticínios, fato que ampliou a complexidade de gestão e tomada de decisões da cooperativa. Entretanto, sempre optou-se por recusar a presença desse tipo de profissional. Os “gerentões”, como chamam os informantes, geralmente estão em busca de salários exorbitantes, algo que a cooperativa não poderia oferecer, porque “a realidade da cooperativa não são esses salários altos que as outras empresas têm, onde uma pessoa ganha o básico e a outra ganha 30 ou 40 vezes mais”. Outra questão indica uma preocupação antiga da direção da cooperativa, de que contratar profissionais externos significa colocar a cooperativa na mão de quem não é “da nossa gente”, fato também mencionado nas atas das reuniões do conselho de administração.

Os dirigentes da Coopar entendem que trazer um administrador externo mudaria a identidade da cooperativa e as decisões que hoje envolvem reuniões e discussões entre todos os membros do grupo gestor e dos conselhos. As decisões se concentrariam em uma pessoa só, o que pode ser confirmado a partir das atas das

reuniões e também das falas dos informantes. Sempre que diretorias e conselheiros precisam da opinião de terceiros, estes são chamados às reuniões para explicar o assunto, como é o caso de agrônomos, técnicos, etc., mas a decisão final é sempre do grupo. Essa dinâmica seria prejudicada com a presença de um administrador externo que, além de não possuir um vínculo com a história da cooperativa, muitas vezes desconheceria a forma de gestão compartilhada de uma cooperativa. Segundo um dos informantes,

A gente poderia contratar um administrador tranquilamente. Mas sempre buscamos trabalhar com o nosso pessoal daqui, conhecedor de cooperativa, porque ele conhece a região, conhece o dia a dia. E o administrador, ele não olha para o lado. Não quer enxergar o sentido cooperativista. Não quer cooperar. Só quer administrar: “tem que dar aquele lucro, aquela meta”. E a gente não trabalha dessa forma. Por isso, existe essa resistência em contratar gente de fora.

Os informantes também relataram que isso gerou muitos problemas para outras cooperativas da região, inclusive a sua dissolução, devido à permanência desse tipo de profissional por muitos anos na gestão. Essas cooperativas, segundo os informantes, teriam as mesmas características: a presença dos mesmos líderes na direção da cooperativa por muitos anos, contratados ou não, mas sempre com salários exorbitantes, fato que a Coopar julga ser uma desconsideração em relação aos agricultores que terão que pagar por isso “com o suor do seu trabalho”.

Quando a cooperativa assume, por meio de seus associados dirigentes, uma posição de recusa a essa via da profissionalização, estamos falando de um mecanismo de resistência à racionalidade de mercado que constrói uma narrativa convincente de que os associados que realizam a gestão, precisam dar lugar a profissionais contratados, administradores, *experts*, etc., que podem garantir uma agilidade e eficiência maiores, mesmo que, para isso, seja necessário modificar a forma como acontecem as decisões na cooperativa.

Mantendo tal recusa, de que a gestão seja preconizada por esse tipo de profissional, a Coopar possui a tradição de manter os agricultores associados na gestão e controle da cooperativa e também aposta num sistema de rodízio. Em outras palavras, a cooperativa trabalha com o modelo de eleição indireta para a direção, ou seja, na Coopar o associado não vota no presidente, ele vota nos nove conselheiros. Esses nove reúnem-se e decidem entre si quem será o presidente, o vice presidente

e o secretário. A fim de evitar a “perpetuação dos mesmos no poder”, há uma norma estatutária que determina que cada direção e conselhos tem o direito a apenas uma reeleição. Isso significa que a direção, se reeleita, terá no máximo 6 anos para administrar a cooperativa. Esse mecanismo de controle também impossibilita a contratação de administradores externos, visto que há um sistema de rodízio no qual sempre associados diferentes passam a compor.

No entanto, essa medida tem trazido problemas para a Coopar, principalmente depois da atuação com mais uma indústria e conseqüente ampliação da complexidade organizacional. Com o ritmo da Coopar hoje, o seu tamanho e a sua movimentação, os agricultores eleitos têm dificuldades de entender o funcionamento geral da cooperativa. Como esse processo leva alguns meses, muitas vezes a cooperativa precisa interromper algumas atividades, postergar algumas decisões, o que interrompe o ritmo da cooperativa.

Conforme relatos, essa dificuldade foi observada na transição do presidente anterior para o atual, e ficou clara a necessidade de fazer uma preparação com cursos e treinamentos antes deste assumir o cargo. Isso inclui também preparar jovens para cargos de liderança. Os próprios informantes argumentam que não é mais possível trabalhar com o que é chamado de amadorismo: “a cooperativa cresce, e a gente precisa profissionalizar as pessoas um pouco mais aqui dentro. Até agora a cooperativa foi administrada de uma forma mais amadora”. Mas isso não significa trocar os agricultores associados por administradores do mercado.

Assim como foi feito com relação à administração das indústrias, quando colocaram um filho de um associado com formação técnica em agropecuária para a gerência dos negócios industriais, os dirigentes da Coopar demonstram o interesse em continuar apostando nessas lideranças “da nossa gente”. No Planejamento Estratégico, mencionado anteriormente, ficou clara a necessidade de investir na formação de lideranças jovens e oferecer capacitações para os filhos dos associados, no entanto, até o momento, não foram oferecidas capacitações para esse público, apenas períodos de estágios. Os dirigentes mostram-se preocupados com o seguimento da cooperativa, caso não surjam novas lideranças: “se não surgir ninguém, a Coopar vai ter que buscar de fora e aí não se sabe o rumo que a cooperativa vai tomar”.

Essa preocupação e resistência à contratação de profissionais externos também expressa um tensionamento dos vários associados que passaram pela direção da Coopar, contrários à separação entre propriedade e controle, algo cada vez mais defendido em trabalhos sobre o cooperativismo, tais como o trabalho de Bialoskorski Neto (2015) e Costa *et al.* (2012). De acordo com os dados levantados, torna-se nítido o fato de que essa recusa é, ao mesmo tempo, uma precaução para que não seja perdido o controle da organização por parte daqueles que são considerados “nossa gente”. A Coopar não quer que haja separação entre propriedade e controle, e toda vez que reafirma o seu apreço pela gestão realizada pelos próprios associados, filhos de associados e pessoas da região que possam ter algum vínculo com a história da cooperativa, ela faz isso, justamente, para evitar que o controle seja repassado para uma equipe administrativa contratada. Não existe essa separação na fala dos informantes, por exemplo. Para eles, propriedade é controle, algo que parece estar mais próximo daquilo que seriam os princípios originários do cooperativismo.

Um outro ponto importante para esse tipo de tensionamento que estamos tratando nessa seção, é que a Coopar mantém, ao longo do tempo, a realização das pré-assembleias, que podem ser consideradas procedimentos de resistência à lógica que se baseia num “cálculo racional”, qual seja: processos democráticos custam tempo e dinheiro (GIMENES; GOZER, I.; GOZER, D., 2008). A Coopar faz, em média, 7 pré-assembleias anuais em diferentes municípios que reúnem em torno de 25 a 30 associados, nas quais realizam-se a apresentação dos resultados e as atividades e investimentos da cooperativa ao longo do ano. Na avaliação de um dos informantes:

É melhor porque tem menos gente. A gente consegue conversar melhor com as pessoas. Não tanto quando estamos sentados lá na frente, mas depois [quando termina] eles vêm perguntar: “como funciona isso, como funciona aquilo, o que vai acontecer”. Conseguimos explicar melhor para eles nessas ocasiões.

Ambientes como estes, talvez sejam mais propícios à realização da democracia e demonstram uma aproximação para com as atividades realizadas pela cooperativa no seu início: conversas informais sobre cooperativismo, sobre o funcionamento geral da organização, e até mesmo assuntos outros que não apenas vinculados à

cooperativa e ao processo produtivo. Isso reforça o aspecto da confiança entre a cooperativa e o associado, aproximando-os.

Nesse sentido, também os conselheiros são considerados fundamentais, como afirma um dos informantes: “[...] um conselheiro mora lá, outro lá. Então eles vão na venda, vão no culto, vão na festa, nas reuniões das associações, etc., e as pessoas comentam com os conselheiros problemas, soluções, de todas as formas”. Além disso, está em circulação uma proposta de criação de um Departamento de Comunicação Social, ou seja, um grupo de pessoas que possam se dedicar a pensar técnicas de aproximação, de participação e, também, processos de capacitação que promovam reflexões em torno do que seria uma cooperativa, suas formas de gestão e princípios norteadores.

Assim, podemos perceber que a tensão entre processos democráticos e a lógica neoliberal de mercado que aparece desde o surgimento da Coopar, permanece ao longo dos anos. Em alguns momentos tende mais para um lado, as vezes para o outro, e por essa razão se caracteriza como uma “rede de relações sempre tensas” (FOUCAULT, 2014d, p. 30). E, por mais que a racionalidade neoliberal tenha se constituído e se ampliado de uma forma significativa, há brechas sendo produzidas o tempo inteiro. A racionalidade de mercado encontra obstáculos o tempo todo, como vimos nessa seção. E longe de serem os únicos mecanismos de resistência, são alguns dos quais conseguimos perceber por meio dos dados obtidos, e que se revelam modos importantes de lidar com o mecanismo de poder da profissionalização, considerando suas estratégias discursivas que vinculam uma gestão protagonizada por “executivos” ou administradores do mercado, à eficiência econômica, tão almejada pelas organizações.

5.3.2 Tensionamentos dos associados ou parceria “de sucesso”?

Além dos tensionamentos produzidos no ambiente organizacional da Coopar para responder às investidas da racionalidade de mercado, assim também os associados produzem tensionamentos com relação a fatores que envolvem o seu trabalho diário, produção e organização da propriedade, bem como a sua relação com a entidade cooperativa. Para verificar essas tensões tendo como foco o ponto de vista dos associados, foi realizada a aplicação de 30 questionários com 15 associados que

se identificaram como do gênero masculino e 15 associadas que se identificaram como do gênero feminino.

Como relatamos na metodologia, esse processo foi bastante conturbado, dado que a Coopar não possui os dados dos associados informatizados, apenas em fichas anotadas à mão. Consequentemente, esses dados não são atualizados de tempos em tempos, o que dificultou a seleção de uma amostra precisa, e o contato com os associados. Mesmo assim, insistimos que seria importante trazer o ponto de vista dos associados e tentamos selecioná-los de diferentes municípios, conforme a tabela 1, lembrando que a Coopar atua em 14 municípios, de acordo com os dados obtidos até o momento da pesquisa.

Tabela 1 – Amostra dos associados por município

Município	Quantidade	Porcentagem
São Lourenço do Sul	9	30,00%
Canguçu	9	30,00%
Turuçu	3	10,00%
Camaquã	2	6,67%
Morro Redondo	2	6,67%
Arroio do Padre	1	3,33%
Chувиска	1	3,33%
Cristal	1	3,33%
Dom Feliciano	1	3,33%
Pelotas	1	3,33%
Total	30	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos questionários (2021).

Perguntamos aos respondentes a sua escolaridade, buscando traçar um perfil destes associados. Os dados encontram-se apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Escolaridade dos associados respondentes do questionário

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	12	40,00%
Ensino Fundamental Completo	6	20,00%
Ensino Médio Incompleto	4	13,33%
Ensino Médio Completo	8	26,67%
Total	30	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos questionários (2021).

É importante salientar que todos os associados respondentes são agricultores que estabelecem uma relação comercial com a Coopar. Do total, 80% comercializam leite com a Coopar; 36,7% comercializam milho; 6,7% comercializam soja; e 6,7% não estão comercializando com a cooperativa no momento. Já acerca do tempo que mantêm essa relação, a maioria são associados novos, que estão na cooperativa até 5 anos, representando 33,33% dos respondentes. Em seguida estão aqueles que participam da cooperativa há mais de 5 anos até 10 anos, com 26,67%. Os demais, estão de 10 até 15 anos com 16,67%; de 15 até 20 anos com 13,33%; 20 anos ou mais com 6,67%; e um preferiu não responder. Consideramos importante perguntar o tempo de relação pois isso pode influenciar na avaliação sobre a cooperativa e, conseqüentemente, quanto menos tempo na cooperativa, menos oportunidades de participar de assembleias, capacitações e, também, de fazer parte da gestão por meio dos conselhos. Aqueles que já fizeram parte de algum dos conselhos, representam apenas 13,33% dos respondentes.

Também perguntamos sobre a frequência em que vão à cooperativa, considerando que é uma das principais formas de expressar sua opinião ou questionamento diretamente com os dirigentes e funcionários, ou mesmo para tentar uma negociação do seu produto. Na tabela 3, estão apresentados os dados obtidos com relação à frequência segundo a qual os associados que participaram da pesquisa disseram ir até a sede da cooperativa.

Tabela 3 – Frequência que os associados respondentes vão à cooperativa

Frequência que vai à cooperativa	Quantidade	Porcentagem
Semanalmente	1	3,33%
Mensalmente	9	30,00%
Trimestralmente	3	10,00%
Anualmente	4	13,33%
Não vou até a cooperativa	13	43,33%
Total	30	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos questionários (2021).

Com relação à participação nas assembleias, um dos espaços de discussão reservados a dúvidas e questionamentos e também o momento de decidir, por meio do voto, os rumos da cooperativa, 56,7% afirmaram nunca ter ido a uma assembleia da cooperativa, enquanto 43,3% alegam já ter participado. Nunca ter participado de uma assembleia é um dado importante se queremos verificar movimentos coletivos de resistência, dado que é um momento importante de encontro dos associados. Esses são alguns dados que correspondem ao perfil geral dos respondentes do questionário.

Em um segundo momento, perguntamos sobre quem já havia participado de um processo de capacitação ligado à cooperativa e 46,7% afirmaram já ter participado de alguma. Considerando que 80% dos respondentes comercializam leite com a Cooper e, por isso, estão sujeitos aos treinamentos obrigatórios e as adequações exigidas pelo MAPA, bem como aos programas para aumento da produtividade do leite, praticamente a metade destes não estão realizando tais processos de profissionalização. Por outro lado, 33,33% afirmaram estar na cooperativa há até 5 anos, o que significa menos oportunidades de participação nesses projetos, capacitações, etc.

Foi feita uma pergunta aberta para aqueles que participaram de alguma capacitação, curso ou treinamento, para que pudessem nos contar os temas dessas capacitações, já que a cooperativa afirmou não ter os materiais desses cursos arquivados. As capacitações realizadas concentram-se, principalmente, em três grandes temas, que são: melhoramento da qualidade do leite; melhoramento das

pastagens e silagens para a alimentação das vacas e melhoramento genético dos animais através de curso de inseminação artificial, todos tendo em vista um *melhoramento* e, conseqüente, aumento da produtividade. O tempo de duração dessas capacitações é, em média, de um encontro, e oferecidos pela própria cooperativa.

Como podemos perceber, a grande maioria dos cursos mencionados são destinados aos produtores de leite, e parecem ser capacitações estritamente técnicas com um objetivo muito específico que é o aumento da produção e desempenho das propriedades. Isso está de acordo com uma das falas de um dos informantes-chave, quando diz que é preciso que “se produza mais, que se qualifique, se profissionalize”, o que entendemos ser algo incitado, principalmente, pela lógica de mercado e da concorrência.

É dessa forma que o dispositivo da racionalização neoliberal produz o sujeito do qual necessita: o homem produtivo e competitivo, empenhado no seu aprimoramento e aumento do seu desempenho. Não podemos deixar de destacar como a profissionalização opera nesse sentido. Sabemos que há uma diferenciação no preço pago para aqueles que produzem mais e participam de diferentes programas e treinamentos para alcançar esse patamar. Isso torna esses processos de profissionalização, mais ou menos obrigatórios, a menos que você queira receber um preço menor pelo seu produto.

Mesmo que isso esteja fora do alcance da cooperativa e longe de ser algo aceitável ou não, é importante observar que, a cada passo no sentido da profissionalização, mais refém ela os torna de seus processos. Sabemos que são investimentos, na maioria das vezes, com um custo alto e, depois de já ter realizado vários deles, certamente o agricultor se pergunta “se é possível desistir agora”. Torna-se um círculo vicioso de adaptação ao mercado e, sendo a profissionalização a porta de entrada dessa lógica, logo, só pode haver essa adaptação com *mais profissionalização*.

Conseguimos perceber como essa lógica reforça a ideia de que somente aqueles que se “adaptam” às regras do mercado conseguem sobreviver nessa competição global e que, por outro lado, pequenos agricultores considerados pouco produtivos, não têm mais espaço. Novamente, a exclusão desse grupo menos capitalizado do qual falaram Azerêdo *et al.* (2018) acontece.

No entanto, ao explorar comentários na página pública da Coopar na rede social *Facebook*, podemos observar algumas falas que relacionam a profissionalização dos produtores, principalmente, dos produtores de leite, com os preços. Em outras palavras, alguns associados dizem que realizar as exigidas capacitações e as adequações nas propriedades é algo que precisa refletir diretamente no preço pago pelos seus produtos. Algo como: “capacitação, investimento na propriedade, tudo isso é legal, mas, ao fazer isso, queremos um preço melhor” (frase ilustrativa). Será que ao promover tensionamentos nesse sentido, os associados não estão, na verdade, reafirmando essa lógica racional de mercado e reproduzindo um mecanismo que os seleciona e os separa, de acordo com a sua produtividade? Segundo Dardot e Laval (2016) isso aconteceria porque os sujeitos estão inseridos em uma concorrência generalizada que passa a conduzir suas condutas e que “[...] ordena as relações sociais segundo o modelo do mercado [...]” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 16).

Considerando, também, que essa lógica “mina” as ações coletivas (DARDOT; LAVAL, 2016), nenhum dos associados que responderam o questionário afirmou já ter participado de algum movimento coletivo de resistência a alguma determinação da cooperativa. E mesmo os informantes, que estão na cooperativa desde o seu surgimento, disseram que nunca houve movimentos organizados que pudessem ser caracterizados como de “uma opinião coletiva de resistência”. Do mesmo modo, não constam nas atas das assembleias gerais ordinárias e extraordinárias nenhum registro de movimentos organizados pelos associados, o que pode explicar também o fato das eleições sempre apresentarem chapa única, formada por associados convidados pelos dirigentes anteriores.

Apenas nos foi mencionado por um dos informantes que quando a cooperativa estava no seu período inicial e ainda era considerada “pequena” com relação ao volume de negócios e ao número de associados, houve algumas situações em que associados questionaram a decisão sobre o modo de divisão das sobras. As sobras, como o nome sugere, é o que valor que sobrou do exercício da cooperativa e, geralmente, há duas escolhas a serem feitas: ou dividi-las entre todos os associados, de acordo com o movimento na cooperativa, ou usá-las para reinvestir na própria cooperativa. A decisão de reinvestir é a mais comum, e o que esse informante nos contou foi que já houve assembleias onde discutiu-se, por iniciativa de alguns

associados, a possibilidade das sobras serem divididas, o que não aconteceu. Foram episódios muito esporádicos, que não se repetiram ao longo dos anos.

Todavia, isso não significa que os associados não conversem entre si e compartilhem de opiniões diferentes daquelas que a cooperativa e seus dirigentes possuem. Perguntados, os associados costumam posicionar-se sobre os assuntos referentes à cooperativa nos espaços em que participam, sejam festas, jogos, igreja, etc. Dentre os respondentes do questionário, 19 afirmaram se posicionar e 11 permaneceram neutros. Isso também aparece quando perguntamos se eles costumam interagir/conversar com outros associados, e 29 responderam que sim, apenas 1 afirmou não conversar com outros associados. Essas conversas não acontecem, necessariamente, na sede da cooperativa, já que 13 não frequentam a cooperativa e 17 não vão às assembleias.

Com relação aos assuntos mais comuns tratados quando há interação com outros associados, estão, principalmente, assuntos relacionados ao *preço*, seja dos produtos entregues à cooperativa, como o leite, por exemplo, seja dos produtos vendidos pela cooperativa, como os insumos. Apenas duas respostas fogem dessa regra: um afirmou falar com outros associados sobre o funcionamento da cooperativa e sobre a parte técnica e os serviços prestados; e o outro sobre os incentivos da cooperativa, como os programas e projetos e a assistência técnica.

Do ponto de vista individual, 10 respondentes afirmaram que seus interesses não estão alinhados com os interesses apresentados pela cooperativa, enquanto 6 disseram que seus interesses estão de acordo com o que tem sido feito pela cooperativa até então. 14 permaneceram neutros. Com relação a possíveis questionamentos, apenas 7 afirmaram questionar determinações que não concordam, 5 não questionam e 18 permaneceram neutros.

Isso muda quando nos referimos ao *preço* e aos serviços prestados, quando 17 disseram levar argumentos e reclamações aos funcionários e aos dirigentes da cooperativa. 7 permaneceram neutros. Novamente, o preço pago pelo produto parece ser destaque, não apenas nos assuntos mais comuns, mas também nas reclamações mais frequentes, o que também foi confirmado por um dos informantes-chave.

Ainda a respeito de reclamações, apenas 10 afirmaram já ter presenciado alguma situação de reclamação ou insatisfação com a cooperativa, sendo que 19 disseram que nunca presenciaram. Os dados mostram que quando há resistências,

elas são geralmente individuais. Mesmo que haja a presença de assuntos e insatisfações comuns entre os associados, eles não parecem organizar-se coletivamente para reunir informações e demandas para a cooperativa. Outras resistências individuais no âmbito das famílias e suas propriedades não foram possíveis de serem identificadas em um simples questionário, algo que será trabalhado em pesquisas futuras.

Com relação à comercialização da produção, 8 concordaram e 3 concordaram plenamente em já ter deixado de comercializar com a cooperativa por não concordar com alguma situação e/ou decisão por parte da mesma. Por outro lado, outros 11 discordaram e 4 discordaram totalmente, o que significa que continuam comercializando sua produção mesmo não concordando com alguma determinação. 4 permaneceram neutros. É importante frisar que essas manobras podem ser feitas apenas no caso da comercialização dos grãos e raramente no caso do leite, já que é um produto perecível, impossível de ser armazenado por muito tempo nas propriedades, sendo recolhido diariamente.

É também importante mencionar que não há registros de capacitações específicas para produtores de grãos, ou pelo menos não há uma pressão da própria cooperativa no sentido de que produzam mais. Uma das poucas ocasiões que podem ser consideradas como encontros para uma conduta mais racional de suas produções, são os chamados “Dias de Campo”. Eles acontecem com frequência e, na maioria das vezes, são realizados em parceria com empresas fornecedoras de alguma nova tecnologia como, por exemplo, sementes e defensivos agrícolas. Geralmente, os “Dias de Campo” acontecem na propriedade de algum associado que testou alguma nova tecnologia e poderá servir de “amostra” para os demais. Também são feitas explicações das funcionalidades, apresentação dos produtos e avaliação do uso. O objetivo é oferecer aos associados aprimoramento técnico, melhoria e potencialização das atividades¹⁴.

Por fim, criamos uma seção no questionário que tentou capturar como o discurso reproduzido pela cooperativa ao longo dos anos, que foi apresentado na seção anterior, reflete-se na opinião que os associados possuem sobre a Coopar.

¹⁴ Um exemplo dos “Dias de Campo” pode ser encontrado na matéria disponível em: <https://www.jornalolourenciano.com.br/esportes/item/10238-coopar-pomerano-realizou-dia-de-campo-na-colonia-osorio>. Acesso em: 20 jan. 2022.

Perguntamos se eles conseguem perceber alguma diferença entre a relação que possuem com a cooperativa e a relação que possuem com uma empresa: 25 afirmaram ver diferenças, enquanto que 5 disseram não conseguir observar diferenças. Aos que responderam “sim”, foram direcionados a uma pergunta aberta para relatar quais as diferenças observadas.

Em geral, o que chamamos nessa pesquisa de dimensão “social”, ou seja, a preocupação com os associados acima do lucro, pôde ser percebida também nessas respostas, o que indica um discurso bastante parecido com aquele veiculado pela cooperativa. Destacamos duas frases que retratam essa questão: “Na cooperativa todo lucro é investido para beneficiar o associado, diferente da empresa convencional que o lucro vai para o bolso dos donos” e, para outro, a diferença é a “parceria com seus associados, [a cooperativa] entende bem o lado do produtor, enquanto outras empresas querem apenas lucrar em cima dos produtores”. Essa ideia de cooperativa que é passada aos associados é, de alguma forma, por eles absorvida, o que forma, ao mesmo tempo, uma ideia de associado que deve participar das decisões, envolver-se nos espaços que a ele são reservados e, acima de tudo, possuir uma relação de “parceria” com a cooperativa.

Nas entrelinhas dessa chamada “parceria”, está a ideia de “contrapartida”, isto é, se a cooperativa se empenha em me ajudar, logo, eu preciso “fazer a minha parte” e vice-versa, como também pode ser visto nas interações no perfil da Coopar no *Facebook*, acima citadas.

“Fazer a minha parte” não poderia ser melhor explicado, como por uma das respostas de um dos associados, que diz:

Por se tratar de uma cooperativa, a relação entre as partes fica mais forte porque se tem um aporte em diversos setores da cooperativa, transporte, entrega de insumos na propriedade e assistência técnica que melhoram a *funcionalidade* da propriedade, obtendo assim, *melhores resultados*. Eu acredito muito nessa *parceria* entre associado e cooperativa (grifos nossos).

As relações de poder que produzem essa ideia de “parceria” são reforçadas quando, por um lado, a cooperativa veicula a lógica do mercado e da produtividade por meio das capacitações, cursos e treinamentos e, de outro, os associados as reafirmam, quando tais processos de profissionalização podem ser justificados, caso venham acompanhados de um aumento do preço. Novamente a gestão social que

também é percebida pela maioria dos associados respondentes, se choca com técnicas de racionalização econômica. E embora a balança tenha pesado mais para a última, isso não significa que os associados da cooperativa não possam estar produzindo racionalidades outras no ambiente de suas propriedades, algo que um questionário não é capaz de capturar. A racionalidade de mercado não é uma força irresistível que cai sobre eles, ela também encontra obstáculos, resistências e formas de contorná-la, que estão sendo produzidas a todo momento por associados não desconexos dessas relações de poder.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa objetivou analisar em que medida a profissionalização, como um mecanismo de poder, opera no interior de uma cooperativa agropecuária, utilizando, para isso, aspectos da teoria foucaultiana. Foi realizado um estudo de caso da cooperativa Coopar, buscando evidenciar as condições históricas de emergência da profissionalização na organização, como ela operou, moldando as práticas e os sujeitos, gerando possíveis tensionamentos e práticas de resistência à lógica racional neoliberal de mercado.

Antes de mais nada, longe de tentar delimitar qual o poder que estaria em jogo e sobre quem estaria sua posse, como concentram-se a maioria dos estudos acerca do poder em organizações, procuramos entender como o poder funciona e é exercido sob uma cooperativa específica. Foi preciso ir em busca de outras possibilidades relacionais, não tendo como foco pontos centrais de poder, entendendo que as relações do poder são, ao mesmo tempo, tão amplas que não se prendem ao ambiente da cooperativa e tão micros que produzem um comprometimento subjetivo do eu.

Longe de ser um privilégio que alguém pode deter e controlar, o poder é uma rede, sempre articulada de forma estratégica. Logo, o poder se exerce por meio de dispositivos, os quais possuem táticas, procedimentos, discursos e mecanismos próprios. Um dos dispositivos que atravessa e constitui as cooperativas na contemporaneidade é justamente o dispositivo da profissionalização, com seu discurso, suas técnicas e métodos. No entanto, ele somente torna-se possível pelo quadro mais geral já traçado pelo dispositivo da racionalização, no contexto de surgimento do cooperativismo. E a profissionalização passa a operar, com sua forma melhor acabada, no contexto de uma sociedade neoliberal de mercado, que persegue a eficiência econômica a qualquer custo, independente das alterações que venha a provocar.

Nesse sentido, ao olhar para as discussões presentes no período que data o surgimento das primeiras cooperativas, na metade do século XIX, percebemos que uma organização racional do trabalho já estava em debate na época, e era alvo de grandes mobilizações e tensionamentos da classe trabalhadora, várias vezes contrária à implementação de suas técnicas e métodos. Apesar de tais movimentos, aos poucos a contestação virou adaptação e começaram a ser discutidas maneiras

de aplicar essa racionalidade que impulsionava o capitalismo, em organizações socialistas de produção que, por sua vez, estavam alinhadas com os princípios de uma cooperativa. Nesse contexto, a racionalização pertencia sobretudo à esfera organizacional.

No neoliberalismo, novas técnicas de racionalização se constituem, sobretudo por meio de uma racionalidade específica que se torna dominante, a racionalidade neoliberal. Um modo de governo da conduta dos homens por meio da generalização da concorrência e do modelo “empresa”. O mercado se torna a medida de todas as coisas, e opera colonizando os mais diversos domínios da vida. Um dos dispositivos que disseminam sua lógica é, justamente, o dispositivo da profissionalização, ou seja, é um dos meios pelo qual o poder se exerce no neoliberalismo.

É, ainda, um dos mecanismos de poder que governa as cooperativas na modernidade, e possui vínculo com a racionalidade neoliberal, justamente, porque ambas possuem como um dos principais pressupostos a questão da eficiência. E nos pareceu interessante de ser estudada pela ênfase que os estudos recentes sobre cooperativismo dão à profissionalização e a colocam como a saída garantidora da sobrevivência no mercado competitivo. É na disseminação desse discurso que a profissionalização torna-se praticamente irrecusável, fato que também pode explicar o predomínio de estudos favoráveis aos seus procedimentos e a dificuldade em encontrar debates críticos a sua ação.

Em meio a colocações de que cooperativas demandam uma maior complexidade na gestão do que uma empresa convencional, e que isso acontece, em grande medida, pelos princípios que conserva, o discurso baseado na racionalidade de mercado coloca em cheque tudo o que pode dificultar a sua forma de conduta. É o que acontece com relação ao debate sobre a separação entre propriedade e controle, que é, também, quando a profissionalização começa a aparecer. Uma gestão que deveria ser democrática e realizada por todos os membros, passa a receber a orientação de que deve ser entregue a executivos e administradores contratados.

Contudo, muitas outras formas, procedimentos e técnicas podem estar associadas à profissionalização e não somente à contratação de profissionais para realizar a gestão da cooperativa. Capacitações, cursos e treinamentos que têm como objetivo aumentar a produtividade, o desempenho e a competitividade, são facilmente alvos desse poder.

Por meio da metodologia empregue para a realização dessa pesquisa, que consistiu na análise documental, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário *online*, e com base na teoria utilizada, conseguimos mapear como o mecanismo de poder da profissionalização operou e continua operando na Coopar. Percebemos que, mesmos antes da implementação da cooperativa, já era veiculado um discurso aos agricultores da região que pretendia torná-los mais produtivos, tendo em vista que os mesmos, devido aos fracassos anteriores com a produção de batatas, eram considerados com baixo potencial competitivo e de produtividade.

Por outro lado, o próprio surgimento da cooperativa estudada pode ser entendido como uma forma de profissionalizar os agricultores envolvidos, pois foi além da criação de uma alternativa para o problema da comercialização. Através da cooperativa, cursos e treinamentos, assistência técnica, financiamentos, aquisição de insumos, etc., tudo isso tornou-se presente no dia a dia dos agricultores associados e adquiriu-lhes um caráter “mais profissional”. Além disso, parece haver uma tensão constitutiva da Coopar que permanece em sua trajetória ao longo dos anos, entre práticas democráticas e uma gestão econômica. E o que se mostra, ao nosso ver, é um equilíbrio precário no qual há uma maior adequação às lógicas de mercado.

A partir da entrada da Coopar na atividade leiteira os processos de profissionalização tornaram-se mais evidentes. Além da profissionalização dos agricultores, com a implementação das indústrias para o processamento do leite, todo um time de profissionais foi empregado, fazendo-a funcionar com uma certa independência da cooperativa. Também foi através da indústria que cada vez mais cursos, capacitações, treinamentos, aprimoramentos, etc., foram sendo realizados, numa tentativa sempre frenética em atender às normas do mercado e dos órgãos públicos reguladores. Nessa mesma lógica, pequenos produtores foram excluídos, produtos agrícolas pouco competitivos desprezados, capacitações com temáticas outras que não visando o aumento da produtividade, relegadas a segundo plano e, ainda, uma distinção cada vez mais evidente entre os que produzem mais e os que produzem menos. Certamente essas são apenas algumas das consequências que tiveram como porta de entrada, uma atuação com crescente profissionalização. Dessa forma, fica claro como a profissionalização opera conduzindo a conduta da cooperativa com base na racionalidade neoliberal, de acordo com Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016).

Mais recentemente, a Coopar tem enfrentado uma nova realidade, que é, essencialmente, concorrencial. Com isso, surgem novos projetos e programas orientados pela competição generalizada da sociedade neoliberal. Na medida em que a profissionalização é tida como garantidora das habilidades de mercado, a ideia que seu discurso dissemina é que só é possível se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado, tendo em vista *mais* profissionalização. Por isso que insistimos na ideia de que a profissionalização projeta, estrategicamente, um círculo vicioso de adaptação ao mercado.

Quando manuseamos a teoria foucaultiana, temos que ter em mente que as questões acerca do poder sempre estiveram intimamente articuladas com o sujeito, são duas dimensões extremamente conectadas nas ideias de Foucault. Em vista disso, caracterizamos o “sujeito da cooperativa” como aquele que se empenha no aperfeiçoamento pessoal por meio das capacitações e cursos, no aumento da produtividade e da capacidade de adaptação por meio da implementação de novas e modernas tecnologias, que baseia sua vida num cálculo racional dos custos envolvidos e busca a maximização constante de seus resultados. Há um comprometimento subjetivo do indivíduo imbricado na ideia de “parceria”, quando é preciso “fazer a minha parte” para melhorar a *funcionalidade* e os *resultados* da minha propriedade. Acima de tudo, o “sujeito da cooperativa” é aquele que empenha-se em gerir a sua vida o mais próximo possível da gestão de uma empresa; e faz isso, sempre buscando a eficiência econômica.

Reforçando esse argumento, os questionários também mostraram que esse sujeito é produzido pelas relações de poder do mecanismo da profissionalização, tendo em vista que as capacitações visam a aumentar os seus resultados pessoais. E, muitas vezes, parece haver um tensionamento por parte dos associados para que haja ainda mais profissionalização, desde que isso signifique o aumento do preço pago ao seu produto. Se o fim último da racionalidade neoliberal é promover a identificação do homem com a empresa, parece que a profissionalização e seus processos estão colaborando nesse sentido.

Por outro lado, o poder existe na capacidade de reações, respostas e questionamentos e, por isso, é uma “rede de relações sempre tensas” (FOUCAULT, 2014d, p. 30). Ainda que submersos na lógica racional de mercado, é possível debater-se nas malhas finas do exercício do seu poder. Nesse sentido, também

conseguimos perceber alguns tensionamentos no ambiente da cooperativa à essa lógica, quando resiste à contratação de administradores externos para a gestão da cooperativa; quando mantém a tradição de dar lugar aos agricultores para os cargos de direção e conselhos; quando tem normas estatutárias que impedem que os mesmos perpetuem-se em tais cargos; quando tenta priorizar a relação com os agricultores acima do lucro a qualquer custo; quando mantém a realização das pré-assembleias, para reforçar a confiança com os associados e promover uma maior aproximação, mesmo que isso promova um dispêndio de tempo e dinheiro.

Para terminar, se olhamos para o contexto e as discussões que estavam ocorrendo na época que data o surgimento do cooperativismo, percebemos que as cooperativas surgiram do lado daqueles que estavam questionando a lógica do capital e que uma organização racional do trabalho estava do lado oposto, que reafirmava o capitalismo. Com o neoliberalismo, a racionalidade neoliberal tornou-se um modo de conduta da vida como um todo, que ascendeu a empresa a modelo de subjetivação e incitou a concorrência generalizada entre todos. Se a lógica de mercado dirige as ações de uma cooperativa e cada passo da organização é dado em função do aumento da produtividade, e se todo movimento de recusa, que implica em “produzir menos”, significa a exclusão do agricultor considerado pequeno demais para a grandeza da cooperativa, que é, ao mesmo tempo, um empecilho para a sua competitividade e para o seu crescimento, então há uma incoerência que abre uma distância cada vez maior entre a cooperativa e a proposta que lhe deu origem.

Por outro lado, os estudos sobre cooperativismo estão alegando que as cooperativas não sobreviveriam nesse contexto de mercado e concorrência, se não utilizassem dessas técnicas acima citadas. A questão que se coloca é: é possível que haja uma combinação entre as normas ditadas pela racionalidade neoliberal de mercado com os princípios políticos e sociais das cooperativas? Do ponto de vista que as liga ao seu contexto de origem, certamente não. Isso porque as cooperativas têm suas raízes em discussões como a socialização dos meios de produção e a substituição do trabalho assalariado pelo trabalho associado. Mas nas chamadas “cooperativas modernas” não há mais uma discussão que retome uma negação ao capitalismo. Do ponto de vista que considera os resultados apresentados por essa pesquisa, ainda que tenhamos apontado a profissionalização como um “modo de governo” da conduta dos associados, ainda assim, acreditamos que formas

cooperativas de organização, como o caso da Coopar, podem propiciar mais reações, respostas, resistências, desvios de conduta e racionalidades outras, numa dinâmica em que alterações nessas relações de poder são sempre possíveis.

REFERÊNCIAS

ANGELIN, Paulo Eduardo. Profissionalismo e profissão: teorias sociológicas e o processo de profissionalização no Brasil. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 3, n. 1, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.32760/1984-1736/REDD/2010.v3i1.4390>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ARISTOTELES. **Política**. Tradução, introdução e comentários de Mário da Gama Kury. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1997.

AZERÊDO, Raoni Fernandes; BAGENETA, José Martín; CHRISTOFFOLI. Territorialização do cooperativismo agrário frente à consolidação do modelo do agronegócio: estudos de casos na Argentina e Brasil. **Revista Pegada**, v. 19, n. 1, p. 118-149, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.33026/peg.v19i1.5417>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. [**Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**]. Rio de Janeiro, RJ: BNDES, s.d. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BARASOUL, Aline; BOESSIO, Amábile Tolio; WAKULICZ, Gilmar Jorge; FLAVIANO, Viviane. Cooperativismo e profissionalização da gestão em uma cooperativa agropecuária. **Revista Extensão Rural**, DEAER – CCR – UFSM, Santa Maria, v. 22, n. 1, p. 146-170, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2318179613089>. Acesso em: 19 set. 2020.

BEDUSCHI, Maria Luiza. Capítulo IV: O Projeto Terra Solidária. *In*: BEDUSCHI, Maria Luiza. **O Projeto Terra Solidária desenvolvido pela Escola Sul – CUT** uma experiência cutista de educação profissional. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. p. 67-88.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness Cooperativo. *In*: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Sílvia de Queiroz (org.). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 184-200.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 76, de 26 de novembro de 2018. Dispõe sobre os Regulamentos Técnicos que fixam a identidade e as características de qualidade que devem apresentar o leite cru refrigerado, o leite pasteurizado e o leite pasteurizado tipo A. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF. 2018a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 77, de 26 de novembro de 2018. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para a

produção, acondicionamento, conservação, transporte, seleção e recepção do leite cru em estabelecimentos registrados no serviço de inspeção oficial. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF. 2018b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750141/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-77-de-26-de-novembro-de-2018-52749887. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 581, de 1º de agosto de 1938. Dispõe sobre registro, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF. 1938. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del581.htm. Acesso em: 18 dez. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 18 dez. 2021.

BRASIL FOODS. [**Nossa história**]. BRF, c2020. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/nossa-historia/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CALGARO, Rosane. Empresificação das cooperativas – contradições da trajetória cooperativista contemporânea. *In*: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2016, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: CBEO, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/253>. Acesso em: 12 ago. 2021.

CANAL RURAL. [**OCB defende profissionalização nas cooperativas**]. Brasília, DF: Canal Rural, 2015. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/programas/ocb-defende-profissionalizacao-nas-cooperativas-59249/?media-print=true>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CARETTA, Paulo Sérgio; VENTURINI, Jonas Cardona; GENDELSKY, Vanessa Rabelo Dutra. Análise da Eficiência em Cooperativas Agropecuárias no Estado do Rio Grande do Sul. *In*: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2007, João Pessoa. **Anais** [...] João Pessoa: Associação Brasileira de Custos, 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/download/1465/1465>. Acesso em: 24 nov. 2020.

CASAGRANDE, Diego José; MUNDO NETO, Martin. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da COPERSUCAR e da COAMO. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 2, jan./jul. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.32760/1984-1736/REDD/2012.v4i2.5188>. Acesso em: 19 set. 2020.

COOPAR/POMERANO. [**A Coopar/Pomerano**]. São Lourenço do Sul, RS: Coopar, s.d. Disponível em: <http://pomeranoalimentos.coop.br/sobre-a-coopar-pomerano/>. Acesso em: 17 dez. 2021.

COOPAR/POMERANO. Departamento técnico. Família Sell: uma história de sucesso com base em esforço, dedicação e investimentos. **Informe Coopar/Pomerano**, São Lourenço do Sul, ano 3, n. 6, 2022.

COOPAR/POMERANO. Departamento técnico. Família Specht, trabalho, organização e resultado: uma história de sucesso. **Informe Coopar/Pomerano**, São Lourenço do Sul, ano 1, n. 1, 2020. Disponível em: <http://pomeranoalimentos.coop.br/informe/>. Acesso em: 04 jan. 2022.

COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADDAD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 285-300, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032012000200005>. Acesso em: 19 set. 2020.

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, abr./jun. 1999. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/29597>. Acesso em: 24 jun. 2021.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1. ed. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. [**Balde Cheio fecha parceria com a Coopar no RS**]. Brasília, DF: Embrapa, 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/63147673/balde-cheio-fecha-parceria-com-a-coopar-no-rs>. Acesso: 20 jan. 2022.

ESCOBAR, Arturo. **La invención del Tercer Mundo**: Construcción y deconstrucción del desarrollo. Caracas: Fundación Editorial El Perro y La Rana, 2007.

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves de. As capacitações nas organizações cooperativas do ramo agropecuário. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 17, n. 3, p. 184-204, jul./set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26767/coloquio.v17i3.1749>. Acesso em: 17 dez. 2020.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do Saber**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

_____. As relações de poder passam para o interior dos corpos. *In*: MOTTA, Manoel Barros da (org.). **Ditos e escritos, volume IX**: genealogia da ética, subjetividade e sexualidade. Tradução Abner Chiquieri. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014a. p. 35-43.

_____. **Microfísica do poder**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

_____. **Nascimento da biopolítica**. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. O jogo de Michel Foucault. *In*: MOTTA, Manoel Barros da (org.). **Ditos e escritos, volume IX**: genealogia da ética, subjetividade e sexualidade. Tradução Abner Chiquieri. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014b. p. 44-77.

_____. “O sujeito e o poder”. *In*: MOTTA, Manoel Barros da (org.). **Ditos e escritos, volume IX**: genealogia da ética, subjetividade e sexualidade. Tradução Abner Chiquieri. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014c. p. 118-140.

_____. **Vigiar e punir: o nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014d.

FREIDSON, Eliot. Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 141-145, 1996. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/registro/referencia/0000001192>. Acesso em: 14 dez. 2020.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; MÁXIMO, Marina Silveira. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Revista de Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 45-66, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4020>. Acesso em: 19 set. 2020.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Agronegócio Cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Cadernos de Economia**, Chapecó, v. 11, n. 20, p. 45-72, jan./jun. 2007. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/261>. Acesso em: 12 dez. 2020.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GOZER, Isabel Cristina; GOZER, Diego Fornazier. A cultura da competição nas sociedades contemporâneas e as ameaças ao modelo atual de gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 109-133, jan./dez. 2008.

HADDAD, Fernando. Sindicalismo, cooperativismo e socialismo. *In*: HADDAD, Fernando; CARNEIRO, Gilmar; ANTUNES, Ricardo; MAURO, Gilmar. **Sindicatos, cooperativas e socialismo**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003. p. 7-45.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Tradução João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril cultural, 1974.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **[População no último censo]**. São Lourenço do Sul, RS: IBGE, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/sao-lourenco-do-sul/panorama>. Acesso em: 22 jan. 2022.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **[Statement on the Cooperative Identity]**. Bruxelas, Bélgica: ICA, 1995. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 29 set. 2020.

LINHART, Robert. **Lenin, os camponeses**, Taylor. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero, 1983.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourri; CONEJERO, Marco Antônio. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, abr./jun. 2004.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2010.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto comunista**. Tradução de Álvaro Pina. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Livro I, capítulo IV (inédito). 1. ed. São Paulo: Ciências Humanas Ltda, 1978.

MELO, Ana Beatriz. **Novos movimentos sociais e Economia Solidária**: uma breve cartografia da autogestão como processo de subjetivação. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MENDONÇA, Patrícia Maria Emerenciano. **A profissionalização do campo do desenvolvimento rural na Região do Sisal**. Orientador: Mario Aquino Alves. 2009. 264 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

PIES, Marcelino Pedrinho; BAGGIO, Daniel Knebel; ROMEIRO, Maria do Carmo. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 221-236, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p221-236>. Acesso em: 19 set. 2020.

PIVOTO, Dieisson; WAQUIL, Paulo Dabdab; SOUZA, Marcelino de; SPANHOL, Caroline Pauletto. Governança cooperativa: o problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 11, n. 3, p. 206-228, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1972>. Acesso em: 29 set. 2020.

PLATÃO. **A República**. Tradução de Maria H. da R. Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LOURENÇO DO SUL. **[História da cidade]**. São Lourenço do Sul, RS: Instar Tecnologia, c2022. Disponível em:

<https://www.saolourencodosul.rs.gov.br/portal/servicos/1001/historia-da-cidade/>.

Acesso em: 16 dez. 2021.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 119-144, out. 2001. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/201>. Acesso em: 29 out. 2020.

REICHERT, José Lírio; PADILLA, Mamen Cuéllar; GOMES, Mário Conill; CÁCERES, Rubén Sánchez. Caracterização e análise da produção da batata nos municípios de São Lourenço do Sul – Brasil e Sanlúcar de Barrameda – Espanha. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, n. 22, p. 133-158, dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/5582>. Acesso em: 16 dez. 2021.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. Tradução Lourdes Santos Machado. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

SALES, João Eder. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotargo, n. 1, p. 23-34, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.cesq.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30>. Acesso em: 24 jun. 2021.

SCARE, Helena Loffredo da Rocha Fava. **Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais**: o processo de profissionalização da gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

SCHALLENBERGER, Erneldo. Cooperativismo e política: redes de associações e estado na constituição do marco tecnológico e na organização da agricultura sul-brasileira no período Vargas. **Informe GEPEC**, v. 8, n. 1, p. 1-11, 2007. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/318>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SCHNEIDER, Jose Odelso; HENDGES, Margot. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 33-48, jul./dez. 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **[Diretriz de atuação]**. Brasília, DF: SESCOOP, c2018. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/sescoop>. Acesso em: 29 set. 2020.

SOUSA, Diego Neves de; AMODEO, Nora Beatriz Presno; MACEDO, Alex dos Santos; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. A Comunicação na Articulação Agroindustrial entre Uma Cooperativa Central, suas Cooperativas Singulares e Cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 52, n. 03, p. 495-514, jul./set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300005>. Acesso em: 17 dez. 2020.

TAYLOR, Frederick. Fundamentos de administração científica. *In*: TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990. p. 24-36.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: Fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília: Editora da UnB, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWICK, Elisa. Os utópicos como pioneiros da concepção cooperativista. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 186, p. 17-28, nov. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34085>. Acesso em: 22 dez. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA

DADOS GERAIS:

- Idade:
- Gênero:
- Grau de escolaridade:
- Município:
- Tempo de relação:

FASE INICIAL DA COOPERATIVA

1. Como a região em que a cooperativa se instalou era caracterizada?
2. Quais motivos principais para a criação da cooperativa?
3. Algum órgão ou instituição auxiliou vocês neste processo?
4. Como foi a formação dos conselhos administrativos e fiscais?
5. Houve a presença de algum profissional contratado para realizar a gestão?
6. Como você se insere nesse processo inicial de criação da cooperativa?
7. Como você chegou até a cooperativa?
8. No momento em que você ocupou a presidência/gerência, sentiu a necessidade de algum apoio técnico e profissional?

PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO - CAPACITAÇÕES

1. Houve algum processo de capacitação nessa fase inicial da cooperativa?
2. Quais processos de profissionalização você já participou?
3. Como geralmente acontecem essas capacitações/treinamentos?
4. Quais os temas que são discutidos?
5. Qual o público-alvo?

PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO – GESTÃO

1. Já houve alguma contratação de um administrador ou grupo de administradores para atuar na gestão da cooperativa?
2. Qual a posição da direção da cooperativa quanto a isso?

PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS

1. Como foi realizada a seleção dos funcionários das indústrias?
2. Por qual motivo eles realizam cursos e treinamentos constantes?
3. Quais temas são priorizados?
4. Tem algum convênio com algum órgão ou empresa?
5. Como a Coopar lida com as normativas federais do MAPA?

ASSOCIADOS

1. Como a cooperativa trabalha a aproximação com os associados?
2. Quais questionamentos/reclamações dos associados chegam até você com mais frequência?
3. Já houveram movimentos coletivos de associados contrários a alguma determinação ou questionando algo?

BLOCO FINAL

1. Como a Coopar tem lidado com a chegada de concorrentes na região?
2. Há o planejamento de novas capacitações?
3. Nas referências atuais sobre cooperativismo, a profissionalização tem sido apontada como sinônimo de competitividade, eficiência e modernização. Se por um lado, as cooperativas alcançam o tão almejado sucesso, por outro, muitas vezes, abre uma distância ainda maior entre a cooperativa e os associados, trazendo também consequências como a exclusão de pequenos produtores, por exemplo. Como você vê a Coopar nesse contexto?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ASSOCIADOS

PERFIL DO PARTICIPANTE:

1. Qual gênero você se identifica?

 Feminino Masculino Outro Prefiro não responder

2. Qual seu grau de escolaridade?

 Ensino Fundamental completo Ensino superior completo Ensino Fundamental incompleto Outro Ensino Médio completo Prefiro não responder Ensino Médio incompleto

3. Qual o seu município?

 Arroio do Padre Chuvisca Morro Redondo Turuçu Camaquã Cristal Pelotas Prefiro não responder Canguçu Dom Feliciano São Lourenço do Sul

4. Há quanto tempo você está na cooperativa?

 Até 5 anos Mais de 15 anos até 20 anos Mais de 5 anos até 10 anos 20 anos ou mais Mais de 10 anos até 15 anos Prefiro não responder

5. Quais produções você comercializa com a cooperativa?

 Milho Não estou comercializando com a cooperativa no momento Soja Leite Prefiro não responder

6. Você já fez parte de um dos Conselhos da cooperativa?

 Não, sou apenas associado Sim, já fiz ou faço parte

Prefiro não responder

7. Com qual frequência você vai a cooperativa?

Semanalmente

Anualmente

Mensalmente

Não vou até a cooperativa

Trimestralmente

Prefiro não responder

8. Você já foi em alguma assembleia da cooperativa?

Sim

Não

Prefiro não responder

CAPACITAÇÕES/CURSOS/TREINAMENTOS

1. Você já participou de alguma capacitação oferecida pela cooperativa?

Sim

Não

2. Qual foi o tema da capacitação/treinamento que você participou?

3. Quanto tempo de duração?

1 encontro

Mais de 5 encontros

Até 5 encontros

4. Quem ofereceu?

A direção da cooperativa

Pessoas de fora

SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS À COOPERATIVA DO PONTO DE VISTA INDIVIDUAL, MARQUE O GRAU DE CONCORDÂNCIA:

1. Os meus interesses em relação à cooperativa não combinam com o que os dirigentes têm feito na cooperativa.

Discordo totalmente

Discordo

- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

2. Quando discordo de uma proposta da diretoria, ou não a compreendo bem, normalmente questiono se é realmente necessário.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

3. Quando não estou satisfeito com algum serviço prestado pela cooperativa, argumento junto aos funcionários e/ou dirigentes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

4. Quando é necessário fazer um investimento de alto valor na propriedade, sou resistente à implementação.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

5. Costumo me posicionar sobre os assuntos referentes à cooperativa nos espaços que participo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro

- Concordo
 Concordo plenamente

6. Já deixei de comercializar com a cooperativa por não concordar com algumas situações e/ou decisões.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Neutro
 Concordo
 Concordo plenamente

7. Você costuma interagir com outros associados?

- Sim Não

SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS À COOPERATIVA DO PONTO DE VISTA COLETIVO:

1. Quais assuntos relacionados à cooperativa você costuma conversar com outros associados?

2. Você já presenciou alguma situação de reclamação e/ou insatisfação sobre a cooperativa?

- Sim Prefiro não dizer
 Não

3. Você já participou de algum movimento coletivo de resistência a alguma determinação da cooperativa?

- Sim Prefiro não dizer
 Não

4. Como foi?

SEÇÃO FINAL

1. Você vê diferença na sua relação com a cooperativa para a relação que você possui com uma empresa convencional?

[] Sim, vejo diferença entre elas. [] Não, não vejo diferença entre elas.

2. Quais as diferenças que você observa da cooperativa para uma empresa convencional?

3. Gostaria de falar mais alguma coisa que pudesse contribuir com as questões anteriores?
