

## Capítulo 1

# HABILIDADES E PRÁTICAS PARA A COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO RURAL

**Fábio Luiz Búrgio**  
**Oscar José Rover**  
**Rodrigo García Ferreira**

### INTRODUÇÃO

As experiências de cooperação retratadas neste livro expressam uma diversidade de habilidades, práticas, oportunidades e desafios presentes em processos associativos e cooperativos. Por ter sido concebido a partir da edição 2020 da Escola de Verão do Procoas/AUGM, ocorrida em Santa Catarina (Brasil), a maioria dessas experiências está inserida em dinâmicas de desenvolvimento rural deste estado/país. Todavia, pelas suas características e ineditismo, elas podem gerar ensinamentos para outras realidades. Este capítulo introdutório se propõe a fazer reflexões teóricas e sobre os contextos históricos e atuais nos quais essas experiências de cooperação se inserem. Destaca alguns temas trabalhados nos demais capítulos e identificados como chaves pelos organizadores da publicação. Vários desses assuntos estão bem expressos nos diferentes capítulos que compõem esta obra, e por isso serão aqui menos discutidos. Outros, embora também considerados centrais, foram discutidos de maneira secundária ou sequer foram tratados, e por isso serão aqui abordados com mais ênfase.

Este capítulo está dividido em quatro seções além desta introdução. A seção seguinte discute brevemente as potencialidades e os dilemas da ação cooperada no contexto das relações sociais e econômicas contemporâneas. A terceira debate como os processos de cooperação podem fortalecer as dinâmicas de desenvolvimento rural, tendo em conta os desafios trazidos pela questão da sustentabilidade. Avalia, nesse sentido, como as novas concepções do rural e sua relação com o meio urbano são chaves para o desenvolvimento dos territórios rurais. A quarta seção destaca algumas das principais habilidades e práticas abordadas nos demais capítulos deste livro, analisando de que forma elas podem ampliar e qualificar as ações de

cooperação no seio das organizações estudadas e em outros contextos. A última seção, além de sintetizar questões discutidas nos tópicos anteriores, aponta um conjunto de oportunidades e desafios para o avanço dos processos cooperativos e associativos em dinâmicas de desenvolvimento rural sustentável.

## **A NATUREZA DA COOPERAÇÃO**

A cooperação está na origem da ação coletiva e na busca do bem comum. Ela foi a base da sobrevivência humana na pré-história, sendo muito empregada para fazer frente aos desafios impostos pela natureza e a convivência com outras espécies. Parte-se, portanto, do pressuposto que a cooperação humana é uma necessidade e uma oportunidade para sobreviver no ambiente natural e desenvolver-se, de modo a aprimorar as formas de viver com qualidade e bem estar.

Os fundamentos da cooperação foram consolidados em termos doutrinários e filosóficos no início da Idade Moderna, quando também se iniciou a formalização dos procedimentos para dar suporte à constituição e funcionamento de empreendimentos coletivos, em diversos ramos de atividades. Vários desses fundamentos, derivados de práticas e habilidades historicamente construídos, continuam até hoje a ser respeitados e exercidos por agremiações informais e formais.

A partir do século XIX, vários modelos de organização coletiva expandiram-se em diversas partes do mundo, ao mesmo tempo em que as instituições e ideais capitalistas, que passaram a hegemonizar as relações econômicas e sociais, criando novas formas de opressão e exclusão econômica. Grande parte dessas iniciativas reunia pessoas empobrecidas, desejosas de encontrar soluções alternativas para (sobre) viver com mais dignidade, gerando produtos, serviços e renda para si e para os seus pares. Ao longo do século XX, elas ganharam expressão social e econômica em muitos países, mas não conseguiram suplantar a força do capitalismo como regra geral de funcionamento da sociedade. Entraram em disputa, como base do arranjo socioeconômico, a “liberdade” econômica e a primazia do capital de um lado, e o empreendimento coletivo e valorização do trabalho, de outro.

O funcionamento do sistema capitalista tem como premissa transformar bens, conhecimentos, serviços, enfim tudo que é construído ou manejado pela genialidade humana, em mercadorias, o que significa também

um movimento para dissociar economia e ambiente social comunitário. Polanyi (2000) ilustra essa tentativa de se imiscuir em todas as esferas da vida humana, para instalar um processo de “mercantilização” das relações sociais e econômicas, como uma espécie de “moinho satânico”<sup>1</sup>. A busca por essa transformação não deixou de fora as práticas de cooperação e a gestão das organizações associativas e cooperativas. Todavia, para o mesmo autor, esse processo é intrinsecamente contraditório, pois leva à geração de um duplo movimento. Ao mesmo tempo em que as instituições e as organizações operadoras do capitalismo atuam para subordinar tudo às leis do mercado, as próprias sociedades buscam meios de se proteger, visto que essa subordinação não consegue atender o conjunto de suas necessidades e aspirações.

Polanyi arguiu que o intercâmbio e as trocas mercantis correspondem apenas parcialmente a essas necessidades e aspirações, que, além da mercantilização, contam com formas de reciprocidade e de redistribuição para organizar processos substantivos de economia humana (POLANYI, 2000; SCHNEIDER; ESCHER, 2011). Baseado nas ideias de Marcel Mauss, Laville lembra que “no interior do sistema econômico [...] se compõe[m] mecanismos institucionais contraditórios, irreduzíveis uns aos outros” (LAVILLE, 2014, p. 71). Ele também destaca que a organização cooperada é uma criação institucional, que liga a solidariedade democrática com uma dimensão econômica, contradizendo a crença de que economia e mercado existem como uma onipotência do capitalismo (LAVILLE, 2014). Ou seja, a cooperação continua sendo um espaço para a criação e a consolidação de processos econômicos inovadores, apesar de sofrer influência direta do ambiente socioeconômico capitalista que a circunda.

De que modo organizações cooperadas<sup>2</sup> são afetadas pelo ambiente capitalista que as envolve? Em que sentidos são desenvolvidas as habilidades

---

1 Polanyi mostrou como o advento do capitalismo criou “um novo sistema social – a Grande Transformação – onde todos os indivíduos tornaram-se “átomos dispensáveis”, uma engrenagem que era de fato “uma máquina.., para qual o homem estava condenado a servir”. Para Polanyi, deixá-la solta, sem maiores impedimentos e regulações [...] era excitá-la a ser um moedor de carne ou um “moinho satânico” [...], destruindo todas as relações sociais” (SHILLING, 2020, p. 1).

2 No Brasil o associativismo é reconhecido juridicamente pela Constituição, podendo se formalizar por meio da constituição de associações ou de cooperativas. Porém, apenas as cooperativas têm garantias legais para praticar atos econômicos. Neste texto, emprega-se o termo “organizações cooperadas” para se referir às cooperativas, associações ou às formas de cooperação reconhecidas pela legislação de outros países.

e práticas da cooperação, tendo em conta esse ambiente? Apesar de estarem em debate desde a origem formal das cooperativas no século XIX, estas indagações permanecem e merecem atenção nas análises sobre os processos de cooperação atuais. Aqui, entram em cena elementos que estão por trás das visões de mundo e dos interesses dos atores envolvidos direta e indiretamente com as experiências de cooperação.

Levi (2000) assinala diversos casos de cooperativas que alcançaram sucesso econômico funcionando dentro do ambiente institucional capitalista, o que aparentemente demonstra ser possível avançar num dos objetivos da cooperação, qual seja o de associar os processos econômicos aos interesses sociais. Porém, o autor demonstra que para aumentar sua eficiência econômica esses empreendimentos muitas vezes passaram a adotar sistemas de gestão desenvolvidos para modelos não cooperativos, praticando assim o que a literatura especializada denomina de “isomorfismo institucional” (LAVILLE, 2014). No caso das organizações cooperadas, o problema dessa postura é que elas acabam pouco a pouco sendo mais valorizadas justamente por aquilo que têm de semelhante e não por aquilo que têm de diferente em relação às organizações não cooperadas. Para Levi (2000), esse tipo de isomorfismo acaba ampliando a distância interna entre os valores, regras, princípios e práticas que dão sustentação ao componente social da cooperativa, e os seus elementos empresariais que dão sustentação ao seu componente econômico. Em síntese, o distanciamento entre os componentes social e econômico só obscurece as diferenças entre as “sociedades de pessoas” e as “sociedades de capital”, que demarcam uma distinção importante entre os dois tipos de empreendimentos.

Entrelaçar o econômico ao social – um tema muito discutido por Polanyi em sua noção de *embeddedness* – é justamente o grande atributo das organizações cooperadas. Para explorar esse potencial é preciso reacender valores tão caros ao movimento original cooperativista, como solidariedade, reciprocidade e intercooperação, ou seja, elementos substantivos dos processos econômicos, que não estão vinculados somente aos intercâmbios precificados pelas lógicas do mercado capitalista.

Ressalte-se que não existe uma única forma de cooperação humana como arranjo organizativo, e que as diferentes formas de cooperação normalmente são atravessadas por outros tipos de relações. Ou seja, para se entender melhor a natureza da cooperação é importante reter que os pro-

cessos associativos e cooperativos convivem muitas vezes com relações de conflito e de competição. Amiúde, os conflitos manifestam visões ou interesses divergentes e podem levar ao surgimento da competição. “A competição pode [...] interpor-se no caminho da cooperação [...] a cooperação e a competição estão intimamente relacionadas” (SENETT, 2012, p. 83). As disputas ideológicas e o jogo de interesses que geralmente dão origem a tais tipos de relações são, portanto, também inerentes aos ambientes onde se pratica a cooperação. Por outro lado, as organizações cooperadas são ambientes privilegiados para se conceber e praticar ações de educação e concertação, as quais podem resultar em aprendizados individuais e coletivos, passíveis de gerar novos entendimentos sobre temas de conflito e estabelecer consensos que abrandem atos de competição.

Para exemplificar esse processo, é útil recorrer à discussão sobre os sistema de trocas. Ressalte-se que uma das atividades mais recorrentes das organizações cooperadas é atuar na sua viabilização. Geralmente, os sistemas de trocas manifestam diferentes formas de intercâmbio, envolvendo partes que podem representar, ou não, coletividades. Segundo Senett (2012), é possível identificar um espectro de cinco segmentos de troca:

trocas altruístas, implicando autossacrifício; trocas ganhar-ganhar, nas quais ambas as partes se beneficiam; trocas diferenciadas, nas quais os parceiros se conscientizam de suas diferenças; trocas de soma zero, nas quais uma das partes prevalece em detrimento da outra; e trocas tudo-para-um-só, nas quais uma das partes anula a outra (SENETT, 2012, p. 93).

O equilíbrio entre cooperação e competição, para Senett, se efetiva mais claramente no meio desse espectro. Quando um coletivo de pessoas e/ou grupos sociais decide gerar novos processos cooperativos, apesar dos elementos de conflito que os acompanha, passa a gerir componentes simbólicos e materiais visando estruturar tais processos. Ou seja, este coletivo passa a exercitar sua habilidade de cooperar (SENETT, 2012). Gestão, diálogo, tolerância, compromisso e envolvimento são alguns componentes para os quais terão que desenvolver habilidades. A habilidade de gerar consensos simbólicos e materiais é central neste escopo, configurando, mais que discursos, práticas cooperativas. Muitos e complexos elementos simbólicos e materiais entram em jogo nesse processo. São procedimentos de aprendizagem individual e coletiva, e que a sociologia denomina de “capital social”. Ou seja, trata-se de desenvolver estratégias e ações que per-

mitam a um grupo em cooperação encontrar respostas concretas às motivações que o levaram a se reunir em torno de uma organização cooperada.

Dado o exposto, considera-se importante compreender, a partir das experiências de cooperação retratadas nos diferentes capítulos deste livro, quais estratégias e ações orientam caminhos para processos cooperativos com menos isomorfismo institucional. Importante também indagar que habilidades e novas práticas revelam as experiências analisadas e quais desafios e oportunidades se evidenciam para maiores avanços da cooperação nos tempos atuais. Por fim, acredita-se que as experiências podem contribuir para se perceber como a cultura da cooperação vem sendo trabalhada no seio das organizações cooperadas.

Entendemos que a cooperação deve ser considerada também um elemento estratégico para qualificar os processos de desenvolvimento dos territórios rurais. O tópico a seguir procura contribuir com esse debate, tendo em conta as novas visões a respeito da ruralidade no contexto da sustentabilidade.

## **A COOPERAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NAS DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL**

As práticas de cooperação inseridas em dinâmicas de desenvolvimento rural devem se atentar para os desafios que representam o atual período histórico, no qual as atividades humanas se intensificaram de forma exponencial, gerando impactos globais que passam a ser determinantes na continuidade da vida no planeta (VEIGA, 2017). Como forma de chamar atenção e tentar avançar na construção de ações concretas que evitem uma escalada de destruição e ampliem as ações humanas em torno da sustentabilidade, as Organizações das Nações Unidas (ONU) lançaram a Agenda 2030, associada a um conjunto de metas que devem ser alcançadas para se atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (BRASIL, 2020; ONU, 2020). Os territórios rurais estão direta ou indiretamente envolvidos em 132 metas dos ODS, sendo que em 36 delas as ações devem se realizar exclusiva ou fundamentalmente em territórios rurais (BERDEGUÉ; FAVARETO, 2019). A pandemia de Covid-19 produziu novos dilemas civilizatórios e aumentou, em todos os continentes, a necessidade de se adotar medidas convergentes aos ODS e às metas propostas pela ONU.

A Agenda da ONU estabelece uma série de compromissos institucionais que demandam atitudes inovadoras em vários níveis de decisão. Tais atitudes vão desde a formulação de novos acordos internacionais, que estão sujeitos à aprovação dos governos centrais dos países, até as ações localizadas, que dependem diretamente das pessoas e das suas formas de mobilização comunitária (FAVARETO, 2020). Tais compromissos e necessidades de ação coletiva são também decisivos para se estruturar novas dinâmicas de desenvolvimento rural sustentável, pois muitas vezes “a dificuldade reside em efetivar esses princípios [dos ODS] em práticas concretas para a transformação dos territórios rurais” (FAVARETO, 2020, p. 40). O próprio autor lança a pergunta: quais atores liderarão o desenho e implantação de uma nova geração de políticas públicas voltadas aos ODS?

Diante de tais imperativos, as experiências cooperadas devem compreender o que elas representam objetiva e simbolicamente para os territórios nos quais estão inseridas. Isso permite visualizar melhor os desafios e as oportunidades que seus membros e suas comunidades possuem em termos sociais, econômicos e ambientais. Como se discute em alguns capítulos deste livro, dinâmicas de desenvolvimento rural sustentável têm íntima relação com as organizações cooperadas, sendo que elas agem muitas vezes como efetivos agentes de desenvolvimento (BÚRIGO, 2007). Elas são capazes de desempenhar uma diversidade de papéis, gerando impactos em seus contextos e territórios de atuação, assim como na transformação da cultura, das práticas e habilidades das próprias organizações cooperadas. Essas organizações podem atuar em diferentes dimensões (social, econômica e ambiental), em um espectro que vai da busca por transformar o mundo até resolver questões pontuais (JESUS; TIRIBA, 2004).

As organizações cooperadas inseridas em regiões vulneráveis, como é o caso de muitos territórios rurais de países da América do Sul, têm igualmente um papel relevante em processos de transformação e emancipação social. Nesse sentido, IMEN (2017) aponta três fatores como sendo fundamentais para sua atuação:

o primeiro é a busca da satisfação das necessidades comuns resolvidas coletivamente de modo eficaz e eficiente; o segundo, a concretização de um modelo de gestão e governança democrático substantivo, com protagonismo e participação dos membros de cada entidade solidária; o terceiro, o compromisso individual e comum para contribuir com a

transformação da sociedade em um sentido integral de justiça (IMEN, 2017, p. 143).

As organizações cooperadas que atuam em territórios rurais têm importante papel econômico gerando trabalho e renda. Contudo, podem ampliar sua atuação fortalecendo igualmente componentes não econômicos, que influenciam os processos econômicos e o funcionamento dos mercados (NORTH, 1994). Nas últimas décadas, além de preocupações em torno de planilhas de preços e de estudos de oferta e de demanda, muitas empresas vêm aprimorando mecanismos para orientar seu comportamento nos mercados. Alguns destes mecanismos articulam componentes sociais e econômicos, e deveriam ser considerados pelas organizações cooperadas que atuam em territórios rurais. Baseados em levantamento de custos de transação e na compreensão que a racionalidade dos agentes é limitada (WILLIAMSON, 1985), empresas aprimoram modelos gerenciais que passam pelo fortalecimento de ritos destinados a gerar mais confiança nas marcas e nos produtos, e formas de alcançar diferentes públicos. Novas condutas e contratos são estabelecidos, de maneira a explorar sentimentos ligados às noções de pertencimento, fidelidade e geração de confiança entre as empresas produtoras e seus consumidores/usuários.

Por suas características, as organizações cooperadas têm melhores condições para efetuar uma aproximação entre os atributos econômicos e não econômicos das transações econômicas, reduzindo a incerteza e o oportunismo presentes nas trocas inseridas na ordem capitalista, tornando esses intercâmbios mais sustentáveis. Isso pode se traduzir na “criação de padrões de troca e distribuição mais autônoma, constituídos sob relações de reciprocidade, de troca socialmente regulada e de redistribuição” (SCHNEIDER; ESCHER, 2011, p. 211). Ou seja, sem resvalar por medidas que caracterizem um isomorfismo gerencial com as organizações não cooperadas, as organizações cooperadas podem demonstrar de forma mais cabal “o caminho de retorno às instituições sociais de onde os mercados formadores de preços na verdade nunca saíram” (LIMA; HIGGINS, 2018, p. 15).

No debate sobre o futuro da cooperação em territórios rurais, outras particularidades precisam ser destacadas, por serem cruciais para se avançar numa agenda pautada pela sustentabilidade. Além do crônico problema da concentração das terras, resultado de políticas de governança fundiária historicamente ineficientes e pouco inovadoras em termos de sustentabilidade



(CAZELLA *et al.*, 2015), ganha força o conceito da multifuncionalidade e a ideia de que o rural é, antes de tudo, um valor para a sociedade (BONNAL; CAZELLA; MALUF, 2008). Essas concepções demonstram que a importância do rural vai muito além de ser um espaço destinado à produção primária e fornecedor de mão de obra barata para os demais setores econômicos. Para dar fundamento à multifuncionalidade dos territórios rurais, incentivos para atividades não agrícolas precisam estar contemplados, de modo a estabelecer novas formas de gerar trabalho e renda, preservar recursos naturais e fortalecer seu tecido socioeconômico. Isso passa pela valorização de uma série de atributos (paisagísticos, culturais, históricos, sociais, ambientais, etc.), que podem contar com apoio da população local e de suas organizações cooperadas para estruturar empreendimentos e equalizar a distribuição da riqueza gerada. A geração de renda não agrícola passa também pelo entendimento de que a pluriatividade é uma realidade para muitas famílias que vivem nos territórios rurais, mas ainda é pouco compreendida e levada em conta nos processos de planejamento do desenvolvimento rural. Por vezes, sua presença não indica que a produção agrícola esteja perdendo importância no seio das famílias agricultoras, mas que ela é uma estratégia para compatibilizar interesses e necessidades de seus membros, preservando vínculos e atividades com o território. Nesses termos, a pluriatividade é um aspecto positivo para o desenvolvimento rural, pois permite, dentre outros benefícios, diversificar as fontes de trabalho e renda, e manter as famílias agricultoras em seus territórios.

Uma agenda de suporte às demandas e necessidades da juventude rural é também vital para que se planeje o amanhã desses territórios, visto o crescente envelhecimento da população do campo<sup>3</sup>. Diversos territórios rurais enfrentam uma crescente falta de mão de obra, de um lado, e falta de opções de trabalho, de outro. A carência sinaliza a importância da cooperação para otimizar o compartilhamento de equipamentos agrícolas, bem como de organizações especializadas em prestar serviços agropecuários.

As dinâmicas de cooperação em territórios rurais têm ganhado novos contornos nos anos recentes, em função da crescente percepção da população quanto aos riscos ambientais gerados pelas ações humanas. Essa questão se soma ao aumento do interesse da população urbana em estabelecer

---

3 Dados do Censo Agropecuário de 2017 indicam que 69,8% dos produtores de Santa Catarina estão na faixa etária de 45 a 75 anos (IBGE, 2019).

laços com as amenidades do rural e conhecer quem produz e como são produzidos os alimentos. Em vários casos, o fenômeno mobiliza consumidores interessados em alimentos saudáveis e preocupados com a preservação dos sistemas e grupos sociais que os produzem. A “crise de confiança dos consumidores” (RENTING *et al.*, 2012) em relação aos alimentos que levam para casa estimula o que Goodman (2003) denominou de “virada para a qualidade”. Exemplo disto é a demanda crescente por alimentos orgânicos, agroecológicos, com denominação de origem, etc, que têm gerado relações de aproximação entre atores sociais dos territórios rurais e urbanos. Este é um dos temas mais discutidos nos demais capítulos deste livro.

Outro aspecto importante para que essa nova visão do rural emergja e se torne preponderante em termos sociais refere-se ao papel institucional das organizações cooperadas. Em muitos casos, elas têm um bom grau de representatividade social e relevantes conhecimentos sobre os territórios em que atuam. Esses atributos lhes outorgam legitimidade (e responsabilidade) para liderar ou integrar comitês de formulação de projetos e outras iniciativas voltadas ao desenvolvimento de seu território de atuação. Os impactos positivos de organizações cooperadas podem ser ainda maiores em territórios rurais com maior vulnerabilidade socioeconômica.

Também é importante considerar que esse conjunto de ações que as organizações cooperadas realizam nos territórios são atravessadas por diferentes visões e perspectivas sobre os possíveis caminhos para o desenvolvimento rural. Se tratam de perspectivas teóricas que têm seu correlato em expressões concretas, que ao longo da história buscaram operacionalizar diferentes noções de desenvolvimento nos territórios rurais. A partir das experiências apresentadas neste livro, podem ser identificadas pelo menos três formas em torno das quais se organizam as dinâmicas do desenvolvimento rural. Um primeiro conjunto é vinculado às noções de tecnificação, modernização e civilização dos territórios rurais (SEVILLA GUZMÁN; SOLER, 2009), em que o processo de desenvolvimento central é dado por meio da territorialização do capital (industrial e financeiro), integrando de forma subordinada os agricultores familiares e suas organizações cooperadas, por meio de uma intervenção do Estado que estimula essa integração vertical e dependente (PAULINO, 2003). Outro conjunto expressa organizações de agricultores familiares que, por meio de suas lutas e disputas territoriais, conseguem criar condições para construir sua própria

territorialidade, embora em permanente resistência à hegemonia do capital (MARTINS, 2017). Neste caso, a Reforma Agrária surge como um dos instrumentos fundamentais e implica um elevado grau de intercooperação econômica e social, a partir de organizações cooperadas que tiveram que avançar na construção de conhecimento nas áreas técnica, organizacional, gestão e comercialização, assim como na infraestrutura para o processamento intermediário e industrial do que é produzido. O terceiro conjunto de experiências surge da articulação entre organizações de agricultores familiares e, principalmente, iniciativas da sociedade civil urbana. Por meio de estratégias baseadas principalmente na agroecologia, buscam a construção de sistemas agroalimentares em torno de redes e formas organizacionais que não necessariamente se enquadram nas clássicas associações ou cooperativas. A expressão simultânea e muitas vezes conflituosa dessas diferentes visões sobre os caminhos do desenvolvimento em uma mesma área geográfica faz parte dos desafios que as organizações cooperadas enfrentam em sua prática cotidiana, nos processos de sua própria construção e do território em que intervêm.

Vários aspectos aqui apontados não estão ainda suficientemente incorporados nas agendas das organizações cooperadas. Por outro lado, um olhar mais atento para as experiências retratadas nos capítulos deste livro indicam avanços em vários sentidos e relevantes para a sustentabilidade econômica, social e ambiental dos territórios rurais. São experiências que revelam habilidades de cooperação e a construção de boas práticas, com capacidade de dar contribuições efetivas para dinâmicas inovadoras de desenvolvimento rural sustentável.

## **HABILIDADES E PRÁTICAS EVIDENCIADAS NOS DEMAIS CAPÍTULOS**

Em muitos países, como o Brasil, a construção das experiências cooperativas enfrenta o problema do baixo conhecimento da população sobre os preceitos da cooperação e da importância da vida comunitária. Isso ocorre especialmente em cidades cuja formação deriva de um acelerado processo de êxodo rural. Nesses ambientes, tradições, conhecimentos, habilidades e práticas de ação coletiva acabam se esvaindo. O estranhamento social que se estabelece entre pessoas que chegam aos núcleos urbanos, oriundas de vários lugares e com várias culturas, gera dificuldades para o estabelecimento de vínculos de confiança, um elemento chave na coopera-

ção. A esta realidade, soma-se a quase total indiferença com que os temas da cooperação e da ação coletiva são tratados nos currículos escolares e nos espaços de convívio social.

Em muitos territórios rurais da América do Sul há mais presença de coletivos informais e formais, frequentemente derivados de uma condição de maior vulnerabilidade. Ao longo do seu processo de ocupação, as dificuldades inerentes à vida no meio rural despertaram a consciência das famílias agricultoras sobre a importância da ação coletiva como estratégia de solução de problemas sociais e econômicos. Superar desafios que permitiam adquirir insumos, comercializar a produção, obter crédito, dentre outras, foram razões que justificaram a criação de inúmeras organizações cooperadas nesses territórios. O desafio atual parece estar menos em despertar seus habitantes para a necessidade e a importância da cooperação, e mais para qual sentido dirigir os esforços da ação coletiva, de modo a ampliar e equilibrar suas conquistas sociais, econômicas e ambientais, como também viabilizar estratégias de articulação institucional e de intercooperação que promovam o desenvolvimento sustentável desses territórios.

Como se ressaltou anteriormente, ao se analisar as experiências de cooperação, é preciso atentar para o grau de isomorfismo presente, ou seja, avaliar o quanto e como elas se diferenciam ou se aproximam das organizações não cooperadas. Dito de outro modo, juntamente com as análises sobre o lado empresarial, é importante compreender como práticas e habilidades afeitas aos princípios da cooperação e às conquistas não econômicas são valorizadas pela organização cooperada, especialmente quando essas ações apresentam alto significado social e cultural para os associados e os territórios.

Insistir nessa questão não significa desconsiderar um necessário empreendedorismo cooperativo ou minorar a importância do risco que está sempre presente nas atividades econômicas. Já se conhece como as organizações de agricultores familiares podem diminuir tais riscos, aumentar a escala, fortalecer o poder de barganha dos seus membros para realizar negócios e assim aumentar seus ganhos nos mercados. Chayanov demonstra isto pelo uso da teoria dos ótimos diferenciais, desenvolvida no início do século XX, pela qual é possível compreender como as cooperativas possibilitam “ao pequeno produtor separar de seu plano organizativo aqueles itens cuja produção em larga escala apresentam vantagens indubitáveis em

relação à de pequena escala – e fazê-lo sem sacrificar sua individualidade” (CHAYANOV, 2017, p. 56). Atualmente, práticas e habilidades envolvendo a cooperação podem incorporar esses ensinamentos, como também gerar inovações nesses e em outros sentidos, já que “não há um modo único de organização da economia que seja a expressão de uma ordem natural, mas um conjunto de formas de produção e de repartição que coexistem” (LAVILLE, 2014, p. 71). Por isso, a geração de benefícios sociais e econômicos é sempre um desafio e uma oportunidade para as organizações cooperadas criarem novos “espaços de manobra” (SCHNEIDER; ESCHER, 2011), ou seja, soluções que sejam oportunas e muitas vezes inviáveis de serem empregadas por organizações não cooperadas.

Algumas experiências analisadas nesta obra revelam respostas inovadoras que atendem uma série de demandas de seus membros. Duas delas podem ser destacadas, a título de exemplo: inovações capazes de deslocar a dependência tecnológica muito presente na agricultura moderna (*treadmill*), que exige constantes investimentos voltados ao aumento da produção, mesmo sabendo que isso não resulte em maiores ganhos aos agricultores – os produtores de orgânicos e os de queijo artesanal são referências nesse sentido; mecanismos que viabilizem estratégias de comercialização direta e de aproximação entre produtores e consumidores, capazes de gerar ganhos substantivos para as partes envolvidas, não recorrendo apenas aos mecanismos de mercado convencional – os coletivos criados para viabilizar feiras e sistemas de vendas de cestas de produtos da agricultura familiar ilustram essa situação.

As diferentes formas de cooperação entre agricultores familiares, inclusive as criadas por meio de redes interorganizacionais, podem também ajudar a reduzir custos de transação, criar novas economias de escala e de escopo, melhorar serviços fornecidos e recebidos, qualificar suas relações sociais e culturais, e valorizar suas atividades profissionais e territoriais. Além disso, essas organizações auxiliam as famílias agricultoras a ter influência e representação, melhorando seu posicionamento nos mercados e na demanda de políticas (FAO, 2012).

Contudo, para que tais impactos se evidenciem, é necessário que se instalem sinergias, seja dentro das próprias organizações cooperadas, seja entre elas e as outras organizações sociais, econômicas e instituições do território e de fora dele. A construção de sinergias intra e interorganiza-

cionais é uma habilidade percebida em diferentes experiências estudadas neste livro. São experiências que se fortalecem por meio da participação em redes, consórcios e fóruns. Nesses espaços comuns, a experiência de cada organização cooperativa específica tem mais suporte para sua efetivação.

A gestão das organizações não cooperadas é geralmente mediada por relações hierárquicas, forjadas em sistemas de decisão estabelecidos a partir de interesses dos controladores de seu capital. Para não produzir este tipo de isomorfismo institucional, as organizações cooperadas precisam construir processos decisórios mais horizontalizados. Isto implica em desenvolver habilidades dialógicas, as quais envolvem ações como “ouvir com atenção, agir com tato, encontrar pontos de convergência e de gestão da discordância ou evitar a frustração em uma discussão difícil” (SENETT, 2012, p. 17). Várias situações de uma experiência de cooperação podem se tornar problemáticas sem uma boa aplicação de tais habilidades. Para além das habilidades dialógicas agregam-se como necessárias ao bom sucesso de uma experiência de cooperação a capacidade de planejamento, organização, direção e controle colegiados, ou seja, a capacidade de gestão social. Neste contexto, as habilidades dialógicas visam tratar elementos internos da dinâmica organizativa, enquanto habilidades de gestão visam dar conta tanto destes elementos internos quanto do relacionamento com o contexto que envolve a organização cooperada. Elementos de tomada de decisões de forma colegiada, relações horizontalizadas ou verticalizadas, dentre outros elementos da gestão, também são discutidos em variados capítulos deste livro.

Observa-se que as experiências analisadas nesta obra podem ser divididas em três estágios organizativos, a saber: a) grupos informais, que cooperaram de forma experimental ou para resolver questões pontuais. Futuramente, após agirem sobre o desafio que estimulou sua criação, esses grupos podem deixar de existir, se manter cooperando informalmente ou avançar para a constituição de uma associação ou cooperativa; b) associações e cooperativas já formalizadas em termos jurídicos, que tiveram origem ou não em grupos informais preexistentes; c) redes de cooperação constituídas por associações e cooperativas, assim como entre elas, instituições públicas, grupos informais de consumidores, dentre outros. Muitas destas associações e cooperativas singulares e mesmos as redes aqui destacadas têm sua atuação restrita a uma região específica. Entretanto, em outros casos, elas transcendem a seus territórios de origem e ampliam sua atuação para dimensões supralocais.

Os três estágios organizativos acima indicados exigem o desenvolvimento de habilidades e de práticas específicas, que podem envolver também forte disposição e abertura para a adoção de inovações. A articulação em rede, por exemplo, amplia a necessidade de habilidades dialógicas para construção de sinergias para o trabalho em parceria. Não obstante os avanços alcançados, os casos analisados demonstram que há, em diferentes sentidos, muitos caminhos ainda inexplorados para se praticar a intercooperação. Sabe-se que a cooperação não pode se expandir apenas pela geração de empreendimentos cooperativos, mas deve ser entendida como o resultado de um movimento cooperativo (CHAYANOV, 2017). Destacam-se, nesse sentido, alguns elementos que aparecem nos demais capítulos, ligados à mobilização e articulação com outros atores sociais: construção de selos de qualidade para produtos; compra e troca de produtos entre grupos e organizações de agricultores, para ampliar sua diversidade e escala de oferta; crescente mobilização e articulação com atores sociais de áreas urbanas, especialmente formando grupos que efetivem aquisições sistemáticas de seus produtos. Além disso, em muitas partes desta obra, fica evidente o potencial das organizações cooperadas para mobilizar e aglutinar diferentes grupos culturais e de interesse. Esse esforço geralmente passa pelo aprimoramento de habilidades e práticas menos focadas numa ótica setorial, e mais na valorização de processos territoriais, interculturais e interterritoriais.

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES: À GUIA DE CONCLUSÃO**

Por envolverem componentes econômicos, sociais e institucionais particulares, as organizações cooperadas se caracterizam por sua diversidade e complexidade. Seu desenho organizacional original pode, todavia, colaborar de forma estratégica na construção de novas ruralidades e de sociedades mais sustentáveis. Essa abordagem passa pela difusão e qualificação de uma cultura da cooperação, tanto nas próprias organizações cooperadas quanto na sociedade em geral. Avanços nesse sentido dependem da forma como as pessoas compreendem e são educadas para praticar a cooperação. Sociedades que apostam na cooperação estão mais preparadas para construir um futuro menos desigual para seus membros.

O desafio da educação está, portanto, presente de forma inescapável para as organizações cooperadas viabilizarem seu destino. Há necessidade

de investimentos constantes em educação, formação técnica e divulgação de informações, tendo em conta que as relações entre as pessoas e as organizações estão em constante transformação e transcorrem cada vez mais em ambientes virtuais, marcados por novas linguagens e plataformas de comunicação digital.

Outro desafio das organizações cooperadas diz respeito aos seus processos de governança. Há experiências analisadas neste livro que explicitam conflitos relacionados à gestão técnico-burocrática das organizações, muitas vezes gerando dinâmicas verticalizadas de tomada de decisão. Uma cultura da cooperação adequada aos dias atuais deve incrementar a formação de coletivos plurais e relações em rede, com aprimoramento de práticas e habilidades capazes de estabelecer níveis de horizontalidade e de transparência nas decisões, de modo a garantir a participação ativa e democrática nos processos de governança. A atuação dos jovens e mulheres nas organizações cooperadas é decisiva para que novas formas de sociabilidade surjam e se consolidem no seio das organizações, como também para que se estabeleçam relações sociais mais horizontalizadas. Em muitos territórios rurais, o envelhecimento e a masculinização da população residente já são problemas que afetam a sucessão familiar e o futuro das próprias organizações cooperadas. Ao mesmo tempo, essas organizações têm muitos conhecimentos e legitimidade para apoiar processos que construam propostas e implantem mudanças que alterem esses cenários.

Não obstante os retrocessos políticos observados em vários países da América do Sul nos últimos anos, muitas experiências e institucionalidades já presentes nos territórios rurais em torno da cooperação permanecem ativas. Cabe às organizações cooperadas empregarem e qualificarem suas habilidades e práticas para sobrepor os processos de desmonte de importantes políticas públicas, ao mesmo tempo em que a sua presença e experiência política e organizacional tornam-se um importante elemento de resistência para que esses territórios e suas populações consigam enfrentar esse momento.

Um dos desafios relacionados às políticas públicas diz respeito à elaboração e capacidade de resposta dos agricultores aos regulamentos e legislação, seja da produção orgânica, sanitárias, tributárias, entre outras. Ao mesmo tempo e por pressão de organizações sociais de agricultores e consumidores, em muitos contextos se têm aberto oportunidades com le-



gislações favoráveis a certificações participativas e valorização de produtos artesanais e territoriais. As organizações cooperadas devem aproveitar essas oportunidades e também representar seus pares na luta para manter tais conquistas, realizando articulações e movimentos para que retrocessos não se efetivem.

Em muitos territórios rurais, as experiências de cooperação não são importantes somente porque estão fortalecendo a produção, beneficiamento, comercialização ou garantindo o financiamento das famílias agricultoras. Elas também conseguem viabilizar e qualificar processos de certificação orgânica, incrementar a incidência política, fortalecer consórcios e outras formas institucionais de pleitear políticas públicas.

Nota-se que existem amplos espaços de manobra para as organizações cooperadas intensificarem sua atuação e aprimorarem os processos cooperativos e associativos nas dinâmicas de desenvolvimento rural. As habilidades e práticas presentes nas formas cooperativas podem fazer que essa organização atue como um efetivo agente no desenvolvimento de seu território específico ou em articulações mais amplas, envolvendo distintos territórios e agrupamentos sociais.

Esses espaços se traduzem em oportunidades para se estabelecer novas formas de articulação produção-consumo, o que significa a construção de novos tipos de aproximação e relacionamento entre produtores e consumidores. Apesar do crescente interesse das populações urbanas pela qualidade dos alimentos que consome, arranjos inovadores representam também um desafio, visto serem ainda iniciais as experiências coletivas e formais envolvendo esses dois públicos. A criação desses novos processos de intercâmbio e redistribuição passa pelo aumento e qualificação das experiências de cooperação nos territórios urbanos e pela capacidade de se constituir novos mercados. Diversas iniciativas cooperadas e em rede para comercialização e criação de circuitos curtos de comercialização, analisadas nesta obra, representam tentativas de superar os limites de acesso a mercados convencionais e de se construir caminhos que fortaleçam as relações e viabilização de novas formas de trocas envolvendo a produção e consumo de alimentos.

Em síntese, as experiências discutidas neste livro abrem um importante espaço de reflexão para que organizações cooperadas possam inovar na construção social de mercados, na criação de processos de intercâmbio e articulação em rede, assim como na qualificação da representação

e demanda de políticas públicas pelos agricultores familiares. As próximas páginas explicitam motivações e experiências para gerar demandas aos produtos e serviços rurais, construir arranjos organizativos que garantam bases de apoio para políticas públicas e organizações urbanas que apoiem a agricultura.

Muito precisa ser construído para que a articulação entre atores organizacionais e territoriais resulte em sinergias significativas e formas mais planejadas de construção de desenvolvimento rural sustentável. Isto representa, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade para novas práticas de cooperação e de intercooperação. O engajamento das organizações cooperadas em processos de desenvolvimento sustentável de seus territórios rurais não é apenas algo desejável, mas um imperativo para planejar o futuro de cada organização e de seu território.

## REFERÊNCIAS

- BERDEGUÉ J., FAVARETO A. *Desarrollo territorial rural en América Latina y el Caribe, 2030: Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: FAO, 2019.
- BONNAL, P.; CAZELLA, A. A.; MALUF, R. S. Multifuncionalidade da agricultura e desenvolvimento territorial: avanços e desafios para a conjunção de enfoques. *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 185-227, 2008. Disponível: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/302>.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. Brasília: MRE, 2020. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods#:~:text=Chegou%2Dse%20a%20um%20acordo,infraestrutura%2C%20redu%C3%A7%C3%A3o%20das%20desigualdades%2C%20cidades>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- BÚRIGO, F. L. *Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?* Chapecó: Editora Argos, 2007.
- CAZELLA, et al. (org.). *Governança da terra e sustentabilidade: experiências internacionais de políticas públicas em zonas rurais*. Blumenau: Editora Nova Letra, 2015.
- CHAYANOV, A. *A teoria das cooperativas camponesas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.
- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: un modelo vigente*. Roma: FAO, 2012. Disponível em: <http://www.fao.org/3/i3078s/i3078s.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- FAVARETO, A. Territórios rurais em um mundo urbanizado e globalizado: paradoxos e transição para a sustentabilidade. In: GUIBERT, M; SABOURIN, É. (coord.). *Ressources, inégalités et développement des territoires ruraux en Amérique latine, dans la Caraïbe et en Europe*. Paris: Instituto das Américas/Agência Francesa de Desenvolvimento /Fundação EU-LAC, 2020. p.17-32.
- GOODMAN, D. The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of Rural Studies*, [s.l.], 19, 1-7, 2003.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Santa Catarina é o quinto estado em par-

- tipificação da agricultura familiar na produção, revela Censo Agro 2017. Brasília: IBGE, 2019. [Informativo para a mídia].
- IMEN, P. Hacia una pedagogia de la solidaridad. Idelcoop y un proyecto educativo de y desde el cooperativismo transformador. *Revista Idelcoop*, Buenos Aires, n. 221, p. 141-158, mar. 2017.
- LAVILLE, J. Mudança social e teoria da economia solidária: uma perspectiva maussiana. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 16, n. 36, p. 60-73, maio/ago. 2014.
- LEVI, Y. The Ambiguous Position of Cooperatives vis-a-vis the Issue of “difference”. *Journal of Rural Cooperation*, Jesuralem, v. 28, n. 2, 2000. p.125-131.
- LIMA, R.J.D.C; HIGGINS, S. S. Apresentação do dossiê de sociologia econômica: pluralismo de enfoques e inovação metodológica. *Política & Trabalho*, João Pessoa, n. 48, p. 13-20, Jan./jun. 2018.
- JESUS, P. de; TIRIBA L. Cooperación. In: CATTANI, Antonio A. D. (org.). La otra economía. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2004, p. 85-95.
- MARTINS, A.F.G. *A produção ecológica de arroz nos assentamentos da Região Metropolitana de Porto Alegre*: territórios de resistência ativa e emancipação. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós - Graduação em Geografia. UFRGS, 2017.
- NORTH, D. *Custos de transação, instituições e desempenho econômico*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- ONU. Organizações das Nações Unidas. *Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Brasília: ONU, 2020. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- PAULINO, E. T. *Terra e vida: a geografia dos camponeses no norte do Paraná*. 2011. 430 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista. Unesp, Bragança Paulista, 2011.
- POLANYI, K. *A grande transformação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- RENTING, H.; SCHERMER, M.; ROSSI, A. Building food democracy: exploring Civic Food Networks and newly emerging forms of food citizenship. *Int. J. of Soc. of Agr. & Food*, East Lansing, EUA, v. 19, n. 3, p. 289-307, 2012.
- SCHILLING, V. Polanyi e Hayek: as duas faces do mercado. *Portal Terra*, São Paulo, set. 2020. Seção Educação/História. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/historia/polanyi-e-hayek-as-duas-faces-do-mercado,2101e0944a99b310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>. Acesso em: 09 set. 2020.
- SCHNEIDER, S.; ESCHER, F. A contribuição de Karl Polanyi para a sociologia do desenvolvimento rural. *Sociologias*, ano 13, n.27. p. 180-219, mai./ago. 2011.
- SENNET, R. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.
- SEVILLA GUZMÁN, E.; SOLER, M. Del desarrollo rural a la agroecología. Hacia un cambio de paradigma. *Documentación social*, n.155, p.23-39, 2009.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: New York Press, 1985.
- VEIGA, J.E. A primeira utopia do Antropoceno. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 227-246, abr./jun, 2017.