

# **PRÁTICAS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS: Uma Análise do Discurso do Sujeito Coletivo Focada em Educação e Participação dos Membros**

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão das cooperativas agrícolas envolve práticas essenciais para assegurar eficiência, transparência e sustentabilidade, incluindo a definição clara dos papéis e responsabilidades e a garantia de transparência e prestação de contas. A participação ativa dos membros, por meio de assembleias, decisões e educação contínua sobre direitos e responsabilidades, é crucial. A gestão eficaz otimiza a utilização dos recursos, reduz desperdícios e aumenta a produtividade, coordenando adequadamente atividades diárias como produção, processamento e distribuição, garantindo operações sem problemas (Santos et al., 2022; Bazanini et al., 2022).

Antunes e Vivaldini (2018) afirmam que a gestão responsável promove a transparência e prestação de contas, essenciais para construir confiança entre os membros. Nesse contexto, a transparência nas finanças e nas decisões administrativas garante que os membros estejam cientes de como os recursos são utilizados e dos resultados obtidos. Por outro lado, facilitar a participação ativa dos membros nas decisões é fundamental, pois eles são tanto proprietários quanto beneficiários da cooperativa. Assim, a gestão deve garantir que os membros estejam informados, educados e engajados (Ramos, 2024).

Complementarmente, a gestão financeira eficaz inclui a elaboração de orçamentos, controle de custos e geração de receitas suficientes para cobrir despesas e reinvestir no crescimento da cooperativa. Nesse sentido, a gestão proativa permite adaptação às mudanças no mercado e no ambiente externo, incluindo a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras que melhoram a eficiência e competitividade. As cooperativas frequentemente desempenham um papel significativo no desenvolvimento das comunidades rurais, criando empregos e melhorando condições de vida (Ellwanger, 2024; Rodrigues, Duzzi e Souza, 2024).

Adicionalmente, a gestão deve focar na sustentabilidade ambiental e social, implementando práticas agrícolas sustentáveis e respeitando normas ambientais. Além disso, implementar controles internos robustos minimiza riscos e garante conformidade com regulamentações, protegendo os ativos da cooperativa. Por fim, a avaliação contínua do desempenho e a implementação de melhorias garantem adaptação rápida a novos desafios e oportunidades, mantendo competitividade e sustentabilidade (Antunes e Vivaldini, 2018; Bazanini et al., 2022).

Nesse contexto, Machado et al. (2024) afirmam que a educação e a participação dos membros são cruciais para a gestão das cooperativas agrícolas, impactando diretamente sua eficiência e sucesso. A educação contínua dos membros, por meio de programas de treinamento e capacitação, é fundamental para o funcionamento eficaz da cooperativa, proporcionando conhecimento sobre práticas agrícolas modernas, gestão financeira e operativa, e melhores práticas de governança. Isso ajuda os membros a entender suas responsabilidades e direitos, além de melhorar suas habilidades para tomar decisões informadas e adotar novas tecnologias e técnicas agrícolas, aumentando a produtividade e sustentabilidade (Souza, Bressan e Carrieri, 2022).

Ramos (2024) e Meira, Martinho e Castro (2020) afirmam que a participação ativa dos membros, um princípio central das cooperativas agrícolas, é facilitada pela estrutura democrática que permite a todos terem voz nas decisões importantes, como estratégias de negócios e políticas operacionais. Essa participação não se limita às assembleias gerais, mas inclui o envolvimento em comitês e grupos de trabalho. O engajamento dos membros garante que suas opiniões e necessidades sejam consideradas, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade. Assim, a combinação de educação eficaz e participação ativa fortalece a

cooperativa, assegurando que seus objetivos sejam alcançados de forma eficiente e que seus membros estejam comprometidos e bem informados.

Com base no exposto, questiona-se: como as práticas de gestão focadas em educação e participação dos membros, conforme relatadas pelos gestores, impactam na eficácia e desenvolvimento das cooperativas agrícolas? O objetivo é investigar como as práticas de gestão em cooperativas, com ênfase em educação e participação dos membros, impactam na eficácia e desenvolvimento das cooperativas agrícolas.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que as cooperativas desempenham um papel vital na economia e na sociedade do Mato Grosso do Sul. Analisar as práticas de gestão nessas organizações, especialmente do ponto de vista dos gestores, é crucial para entender como elas podem melhorar seu desempenho e impacto.

Além disso, a educação contínua e o treinamento são fundamentais para capacitar os membros das cooperativas. Avaliar as percepções dos gestores sobre essas práticas pode revelar pontos fortes e áreas a serem aprimoradas, contribuindo para uma maior eficiência e inovação nas cooperativas.

Por fim, a participação dos membros nas decisões e atividades das cooperativas é um princípio essencial desse modelo organizacional. Compreender como os gestores percebem e promovem essa participação pode oferecer insights valiosos para fortalecer a governança e a democracia interna das cooperativas.

## **2 EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**

Santos et al. (2022) afirmam que a gestão eficaz das cooperativas agrícolas depende de diversos fatores, entre os quais a educação e a participação dos membros são particularmente cruciais. Esses dois elementos não apenas garantem a eficiência operacional, mas também promovem a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das cooperativas.

Nesse sentido, a educação contínua dos membros se destaca como um pilar fundamental para o funcionamento eficaz dessas cooperativas. Programas de treinamento e capacitação são essenciais para fornecer aos membros o conhecimento necessário sobre práticas agrícolas modernas, gestão financeira e operativa, e as melhores práticas de governança. Esses programas ajudam os membros a compreender melhor suas responsabilidades e direitos, além de aprimorar suas habilidades para tomar decisões informadas (Meira, Martinho e Castro, 2020).

Além disso, a educação contínua permite que os membros se atualizem sobre novas tecnologias e técnicas agrícolas, o que pode aumentar significativamente a produtividade e a sustentabilidade das operações da cooperativa. Dessa forma, a educação não só melhora a eficiência interna, mas também prepara os membros para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no mercado (Antunes e Vivaldini, 2018).

Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) afirma que a participação ativa dos membros é um princípio central nas cooperativas agrícolas e desempenha um papel crucial na governança e no engajamento. A estrutura democrática das cooperativas permite que todos os membros tenham voz nas decisões importantes, como estratégias de negócios e políticas operacionais.

Horn et al. (2024) afirmam que a participação não se restringe às assembleias gerais; ela também inclui o envolvimento em comitês e grupos de trabalho que tratam de questões específicas. Esse envolvimento garante que as opiniões e necessidades dos membros sejam consideradas, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade. A participação ativa contribui para uma gestão mais inclusiva e transparente, fortalecendo a coesão e o comprometimento com os objetivos da cooperativa.

Portanto, a integração eficaz da educação e da participação ativa dos membros impacta diretamente a sustentabilidade e o sucesso das cooperativas. A educação contínua capacita os membros para adotar práticas sustentáveis e inovadoras, enquanto a participação ativa assegura que a cooperativa opere de maneira democrática e responsiva às necessidades dos membros. Juntas, essas práticas ajudam a cooperativa a se adaptar às mudanças do mercado e a enfrentar desafios com mais eficácia (IBGC, 2023; Meira, Martinho e Castro, 2020).

Machado et al. (2024) afirmam que apesar da importância desses fatores, a implementação de programas de educação e participação pode enfrentar desafios, como a resistência à mudança ou a falta de recursos. No entanto, essas dificuldades também apresentam oportunidades para aprimorar as práticas e fortalecer a cooperativa. Investir em educação e criar canais eficazes para a participação dos membros pode levar a melhorias significativas na gestão e na operação da cooperativa.

Finalmente, a avaliação do impacto da educação e da participação no desempenho da cooperativa deve incluir a análise de indicadores de sucesso e métricas específicas. Isso pode envolver a medição da produtividade, da satisfação dos membros e da eficácia das práticas de gestão. Avaliar esses aspectos permite ajustes e melhorias contínuas, garantindo que a cooperativa permaneça competitiva e sustentável (Meira, Martinho e Castro, 2020; Ramos, 2024; Souza, Bressan e Carrieri, 2022).

### **3 CAMINHOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa se classifica quanto à finalidade como exploratória por ter como objetivo principal investigar como as práticas de gestão focadas em educação e participação dos membros impactam na eficácia e desenvolvimento das cooperativas agrícolas visando obter uma compreensão inicial sobre o assunto (Marconi e Lakatos, 2022).

Quanto à abordagem, se classifica como qualitativa. Segundo Gil (2019), na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca capturar a riqueza e a complexidade dos fenômenos estudados, buscando compreender os contextos, as interações sociais, as crenças, os valores e as percepções dos participantes. Nesse caso, a pesquisa se concentra em explorar e compreender o impacto das práticas de gestão, com ênfase em educação e participação dos membros, na eficácia e desenvolvimento das cooperativas agrícolas.

É uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos por descrever e analisar detalhadamente como as práticas de gestão focadas em educação e participação dos membros impactam a eficácia e o desenvolvimento das cooperativas agrícolas. O objetivo é fornecer uma visão detalhada sobre como essas práticas são implementadas e quais são seus efeitos nas cooperativas (Marconi e Lakatos, 2017).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como pesquisa de campo. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador vai até o local onde o fenômeno ocorre e coleta dados por meio de observações, entrevistas, questionários, medições ou outros métodos adequados ao objeto de estudo. A pesquisa é realizada diretamente no ambiente das cooperativas agrícolas, onde os pesquisadores coletam dados primários, envolvendo a observação direta e a interação com os participantes no contexto natural das cooperativas (Marconi e Lakatos, 2022; Gil, 2019).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como pesquisa de campo. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador vai até o local onde o fenômeno ocorre e coleta dados por meio de observações, entrevistas, questionários, medições ou outros métodos adequados ao objeto de estudo. A pesquisa foi realizada diretamente no ambiente das cooperativas agrícolas, onde os pesquisadores coletam dados primários, envolvendo a observação direta e a interação com os participantes no contexto natural das cooperativas (Marconi e Lakatos, 2022). Da mesma forma, para garantir a representatividade e relevância dos dados coletados, é essencial definir

claramente a população alvo. Neste caso, adotou-se como população nove cooperativas agrícolas estabelecidas no Estado do Mato Grosso do Sul.

Por questões éticas, a denominação das cooperativas foi preservada a pedido dos gestores. Importante destacar que o total de participantes da população foi o mesmo da amostra, que consistiu em nove cooperativas agrícolas. Isso garantiu que todas as cooperativas identificadas fossem incluídas no estudo. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada com os gestores das cooperativas agrícolas. Além disso, a análise dos dados utilizou a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), permitindo uma compreensão aprofundada das práticas e percepções dos gestores sobre a gestão das cooperativas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A educação contínua e a participação ativa dos membros são fundamentais para a gestão eficaz das cooperativas agrícolas, impactando diretamente sua eficiência e sucesso. Programas de treinamento e capacitação proporcionam aos membros conhecimentos sobre práticas agrícolas modernas, gestão financeira e governança, melhorando suas habilidades e contribuindo para a produtividade e sustentabilidade.

A estrutura democrática das cooperativas permite que todos os membros participem das decisões importantes em assembleias gerais e por meio de votações e eleições de representantes para órgãos de governança. Além disso, a participação direta dos membros em comitês e atividades operacionais, como marketing e finanças, melhora a coordenação e o alinhamento com as demandas do mercado.

Com base nas informações extraídas de uma ampla revisão da literatura sobre gestão em cooperativas agrícolas, formularam-se as seguintes questões sobre a educação e a participação dos membros. Relacionado à educação dos membros, a pergunta foi: Qual é a importância atribuída à educação e ao treinamento dos membros em relação à governança, e existem programas específicos para capacitá-los nesse aspecto?

Em relação à participação dos membros, a pergunta foi: Qual é o papel dos membros nas decisões estratégicas da cooperativa, e existem iniciativas específicas para promover a participação ativa deles? Posteriormente, as respostas dos gestores das cooperativas foram analisadas, resultando no desenvolvimento dos seguintes Discursos do Sujeito Coletivo:

*“Nossa cooperativa promove o cooperativismo por meio de eventos e treinamentos dirigidos tanto a colaboradores quanto ao público externo, visando fortalecer os princípios e valores do cooperativismo nas comunidades. Oferecemos programas de capacitação em vendas, atendimento, e gestão, e estamos constantemente atualizando e diversificando esses programas para atender às necessidades em evolução dos colaboradores e da organização. A educação e o treinamento dos membros são reconhecidos como essenciais para a boa governança. No entanto, atualmente, a cooperativa oferece treinamentos gerais, mas não há programas específicos voltados exclusivamente para governança. Muitos membros ainda precisam buscar capacitação adicional por conta própria. A importância da educação contínua é destacada, com parcerias e apoio de organizações como a cooperativa Aurora e a OCB, que oferecem cursos gratuitos e suporte financeiro para capacitação. Encorajamos fortemente a participação dos cooperados em cursos e treinamentos para garantir que compreendam e pratiquem os princípios do cooperativismo, promovendo assim um entendimento profundo e a eficiência da cooperativa.”*

Nesse contexto, o discurso apresentado os esforços na capacitação dos membros, a ausência de programas específicos para governança é um ponto identificado, com muitos membros precisando buscar formação adicional. No próximo discurso do sujeito coletivo, abordaremos a questão da participação dos membros, explorando seu papel nas decisões estratégicas da cooperativa e as iniciativas específicas para fomentar uma participação ativa.

*“Os diretores, o conselho fiscal e a diretoria têm papéis importantes na tomada de decisões na cooperativa, mas atualmente não há iniciativas específicas para promover a participação ativa dos membros. Os cooperados têm um papel significativo nas decisões estratégicas e participam por meio de assembleias gerais e grupos de trabalho, com algumas iniciativas de treinamento para incentivá-los. A participação dos membros é crucial, pois contribui com ideias e feedback, embora as ações anteriores para fomentar essa participação tenham sido reduzidas. Recentemente, foram criados núcleos regionais para melhor acompanhar as atividades e necessidades locais, e várias iniciativas estão em andamento para aumentar o engajamento dos membros. Reuniões regulares e esforços para envolver mais as Diretoras indicam um compromisso contínuo com a participação ativa dos cooperados.”*

Nesse contexto, o discurso do sujeito coletivo destaca que, enquanto os diretores e o conselho fiscal têm papéis importantes na tomada de decisões, a participação ativa dos membros na cooperativa é essencial e está sendo promovida principalmente por meio de assembleias gerais e núcleos regionais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo investigar como as práticas de gestão em cooperativas, com ênfase em educação e participação dos membros, impactam na eficácia e desenvolvimento das cooperativas agrícolas. Os resultados mostram que a investigação das práticas de gestão em cooperativas, focando na educação e na participação dos membros, revela que ambos os aspectos são fundamentais para a eficácia e o desenvolvimento das cooperativas agrícolas.

A educação contínua dos membros, por meio de treinamentos e capacitações, oferece conhecimentos cruciais em práticas agrícolas, gestão financeira e governança, o que contribui diretamente para a melhoria da produtividade e sustentabilidade das cooperativas. Programas de treinamento bem estruturados permitem que os membros adquiram habilidades e conhecimentos necessários para a tomada de decisões informadas e a adoção de novas tecnologias, fortalecendo a capacidade da cooperativa de se adaptar e prosperar em um ambiente competitivo.

Por outro lado, a participação ativa dos membros nas decisões estratégicas é essencial para garantir que as decisões reflitam as necessidades e interesses da maioria. A inclusão dos membros em assembleias gerais e grupos de trabalho promove um ambiente democrático e colaborativo, permitindo que as decisões sejam mais representativas e alinhadas com as expectativas dos cooperados. No entanto, a ausência de iniciativas específicas para fomentar a participação ativa e a falta de programas dedicados à governança são desafios identificados, que podem limitar o potencial de engajamento dos membros e, conseqüentemente, afetar a eficácia geral da cooperativa.

A principal limitação da pesquisa é a dependência de dados qualitativos provenientes de entrevistas e discursos, que podem estar sujeitos a vieses pessoais e não capturar a diversidade completa das cooperativas agrícolas. A falta de dados quantitativos e a limitação na variedade geográfica e de tamanhos das cooperativas na amostra podem restringir a generalização dos resultados.

Para expandir o entendimento sobre as práticas de gestão em cooperativas, seria útil realizar um estudo quantitativo com uma amostra mais ampla e diversificada de cooperativas. Esse estudo poderia incluir a aplicação de questionários padronizados para avaliar a implementação e o impacto de programas específicos de educação e governança, bem como medir a relação entre a participação dos membros e a eficácia das cooperativas.

## **REFERÊNCIA**

ANTUNES, Alexander Terra; VIVALDINI, Mauro. Cooperativas e prefeituras do Estado de São Paulo: uma análise da gestão colaborativa nas cadeias de suprimento escolar. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 262-291, jan.-dez. 2018.

BAZANINI, Roberto; LANIX, Tirone Chahid; MACHADO JUNIOR, Celso; VILANOVA, Miguel Eugenio Minuzzi; ADRA, Ricardo Daniel. Redes de gestão socioambiental: a transferência do conhecimento na criação de valor em cooperativas de materiais recicláveis. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 35-60, jan.-abr. 2022.

ELLWANGER, Vanessa. Gestão financeira no cultivo de soja: uma proposta de ferramenta para uma pequena propriedade rural. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, p. 308-323, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Método de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HORN, Vilma de Almeida Atarão et al. Participação dos associados nas assembleias: um estudo de caso no sicredi região centro. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 2, p. e856-e856, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MACHADO, Luís Antônio Licks Missel et al. Metaverso para o ensino de educação financeira no contexto do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 13, n. 1, p. 83-97, 2024.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MEIRA, Deolinda; MARTINHO, Ana Luisa; CASTRO, Conceição. (Des)igualdade de género nos órgãos das cooperativas portuguesas: uma análise exploratória. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 38, p. 3526-3544, maio-ago. 2020.

RAMOS, Maria Elisabete. Membros investidores e processo fundacional da cooperativa. **CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa**, n. 44, p. 317-348, 2024.

RODRIGUES, Jéssica Aline Souza Carvalho; DUZZI, Mariane Cristina De Almeida; SOUZA, Renata Oliveira Pires. Análise de Viabilidade para Automatização de uma Associação de Coleta Seletiva de Lixo Reciclável: Um Estudo de Caso. **Prospectus (ISSN: 2674-8576)**, v. 6, n. 1, p. 360-398, 2024.

SANTOS, Luana Ferreira dos; SOUSA, Washington Jose de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. Gestão de associações e cooperativas da agricultura familiar na implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar em territórios rurais. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, p. 267-285, maio-ago. 2022.

SOUZA, Gustavo Henrique Dias; BRESSAN, Valéria Gama Fully; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 36-59, jan.-mar. 2022.